

## Création d'une nouvelle filiale de la holding NAVINANCE en plomberie chauffage :



Rapport de mission Création d'Entreprise

Présenté à : Monsieur DROINET

**SARL NAVINANCE**

Par : Audrey BEAULIEU, Alvaro GARCIA BANDA,  
Frédéric HELLY & Damien JEANNENEZ





## Résumé

---

Notre mission création d'entreprise consiste à aider M. Droinet dans la création d'une nouvelle filiale en synergie avec ses deux autres entreprises.

L'idée principale consiste à créer un showroom où serait exposée une gamme complète de solutions de chauffage et de plomberie dans la région Caennaise. De plus, cette proposition serait complétée par l'apport de conseils et de formations faites par des équipes de professionnels.

Pour commencer notre étude, nous avons tout d'abord analysé le marché de la plomberie et du chauffage ainsi que celui des magasins spécialisés afin de connaître le fonctionnement de ces marchés et les opportunités éventuelles pour notre projet. Ensuite, nous avons réalisé une étude commerciale (étude documentaire, entretiens, étude qualitative et plan de communication) ainsi qu'une étude financière sur la faisabilité du projet, en étudiant différentes hypothèses. Enfin, nous avons étudié quelle serait la structure juridique la plus adaptée pour notre projet.

Nos résultats permettent de guider M. Droinet sur le lancement de ce nouveau projet sur un marché avec un potentiel d'innovation et de développement. Nos recommandations devraient aider M. Droinet à commencer son activité avec les moindres risques.

## Mots Clés

---

Chauffage, Plomberie, Showroom, Emplacement, Énergies Nouvelles, Conseils

## Remerciements

---

Nous remercions, tout d'abord, Monsieur Droinet, porteur du projet, pour nous avoir confié cette mission, pour sa confiance et sa disponibilité à notre égard et le temps qu'il nous a consacré lors de la mission.

Nous tenons également à remercier Monsieur Fréger pour les conseils financiers et méthodologiques qu'il nous a apportés tout au long de cette mission.

## Déclaration obligatoire

---

Nous certifions que le présent document est uniquement et totalement le résultat d'un travail de synthèse réalisé par le groupe et que toutes les sources auxquelles nous avons pu nous référer sont clairement indiquées dans le corps du texte et figurent dans la bibliographie normalisée.

**Nous déclarons avoir été informés des conséquences disciplinaires en cas de plagiat ou de manipulation intentionnelle des données collectées.**

Date : 27/10/11

Signatures :

Audrey Beaulieu

Alvaro Garcia Banda

Frédéric Helly

Damien Jeannenez

## Sommaire

---

Résumé .....	i
Mots Clés .....	i
Remerciements .....	ii
Déclaration obligatoire .....	iii
Introduction .....	2
1. Contexte .....	3
1.1. Problématique.....	4
1.2. Hypothèse .....	4
2. Étude documentaire .....	5
2.1. Le marché plomberie-chauffage.....	5
2.2. Le marché du B2C.....	6
2.3. Analyse de Porter.....	8
2.4. Étude de la concurrence .....	10
2.4.1. La concurrence de l'activité plomberie-chauffage .....	10
2.4.2. La concurrence de l'activité showroom .....	10
2.5. Conditions d'application de la TVA 5,5% / crédit d'impôt .....	11
2.6. Opportunités, Menaces.....	12
2.6.1. Opportunités .....	12
2.6.2. Menaces.....	13
3. Étude de marché .....	14
3.1. La méthodologie du questionnaire .....	14
3.1.1. Représentativité.....	14

3.1.2.	Définition du questionnaire.....	14
3.2.	Résultats du questionnaire .....	16
3.2.1.	Représentativité de l'échantillon .....	16
3.2.2.	Étude comportementale de l'échantillon.....	17
3.2.3.	Podium des attentes client .....	18
3.3.	Zoom sur les comportements de notre cible .....	19
3.3.1.	Réaction de l'échantillon à notre Offre .....	19
3.4.	Synthèse .....	20
3.4.1.	Attentes selon les marchés .....	20
3.4.2.	Conclusions .....	21
4.	Analyse Financière .....	22
4.1.	Méthodologie.....	22
4.2.	Le plan de financement initial.....	22
4.3.	Compte de résultat .....	22
4.4.	Seuil de rentabilité .....	22
4.5.	Plan de trésorerie .....	23
4.6.	Le plan de financement à terme sur 3 ans .....	23
4.7.	Analyse .....	23
4.8.	Hypothèse de Fleury sur Orne.....	25
4.8.1.	La SCI.....	25
4.8.2.	La SARL .....	25
4.9.	Hypothèse de Carrefour – Promocash .....	25
5.	Plan de Communication .....	26



5.1.	Diagnostic et analyse de la cible .....	26
5.2.	Stratégie de communication .....	26
5.2.1.	Créer une identité à l'entreprise .....	26
5.2.2.	Promouvoir l'entreprise dans la communication médias .....	28
5.2.3.	Promouvoir l'entreprise dans la publicité.....	28
5.2.4.	Communication hors médias : salon & foire dans la région caennaise ..	29
5.2.5.	Site vitrine internet : 3 000 €.....	29
6.	Plan Ressources Humaines .....	30
6.1.	Technico-commercial.....	30
6.2.	Hôtesse d'accueil.....	31
7.	Aspect juridique.....	32
7.1.	Deux nouvelle société pour le showroom .....	32
7.1.1.	Pourquoi une nouvelle société pour l'exploitation du showroom ? .....	32
7.1.2.	Pourquoi une SCI .....	32
7.1.3.	En conclusion .....	33
7.2.	La SARL .....	33
7.2.1.	Les associés .....	33
7.2.2.	Les apports .....	33
7.2.2.	Responsabilité .....	34
7.2.3.	Fonctionnement .....	34
7.2.4.	Régime fiscal .....	34
7.3.	La SCI .....	34
7.3.2.	Les associés .....	34

7.3.3. Les apports. ....	34
7.3.4. Participation aux résultats.....	34
7.3.5. Fonctionnement .....	35
7.4. Imposition et Régime fiscal .....	35
8. Conclusions et recommandations .....	36
Références .....	37
Annexes .....	39
Annexe 1 – Neuf : Autorisations et mises en chantier des logements .....	39
Annexe 2 – Entretien-amélioration du logement : coût et prix des travaux .....	39
Annexe 3 – Volume d'activité .....	40
Annexe 4 – Consommation des ménages : la baisse est enclenchée .....	40
Annexe 5 – Répartition du CA des entreprises de moins de 20 salariés de Couverture Plomberie Chauffage par activités, marchés et clients.....	41
Annexe 6 – Structure de la population des ménages ayant initié des travaux .....	41
Annexe 7 – Travaux le plus fréquemment initiés.....	42
Annexe 8 – Les motivation des ménages .....	42
Annexe 9 – Fréquentation des canaux d'achat par type de produits.....	43
Annexe 10 – Exemple des conditions d'application de la TVA à 5,5% .....	43
Annexe 11 - Crédit d'impôt développement durable.....	44
Annexe 12 - TVA à 5,5% .....	48
Annexe 13 – Échantillon : genre /âge .....	49
Annexe 14 – Catégories Socio Professionnelles.....	50
Annexe 15 – Situation de famille .....	50
Annexe 16 – Agglomération Caennaise .....	51

Annexe 17 – Chauffage électrique .....	51
Annexe 18 – Habitat : type et surfaces .....	52
Annexe 19 – Face à un problème de plomberie .....	52
Annexe 20 – Face à un problème de chauffage .....	53
Annexe 21 – Faire lui-même .....	53
Annexe 22 – Niveau de Bricolage.....	54
Annexe 23 – Bricolage Facile/Difficile .....	54
Annexe 24 – Où acheter le matériel de chauffage ? .....	55
Annexe 25 – Évaluation sur GSB .....	55
Annexe 26 – Évaluation sur plombier/chauffagiste .....	56
Annexe 27 – Évaluation sur grossiste .....	56
Annexe 28 – Intérêt du concept .....	57
Annexe 29 – Intention d'y aller .....	57
Annexe 30 - Qualité .....	58
Annexe 31 - Prix .....	58
Annexe 32 – Acceptation selon produit .....	59
Annexe 33 – Quels produits ? .....	59
Annexe 34 - Les Énergies Renouvelables .....	60
Annexe 35 - Fiche Contact .....	66
Annexe 36 – Plan de l'emplacement et photos du bâtiment .....	67
Annexe 37 – Coût signalétique véhicule .....	68
Annexe 38 – Organigramme de la holding NAVINANCE .....	68



## Introduction

---

M. Droinet est un entrepreneur dans le secteur de la plomberie, du chauffage et de l'électricité dans la région Basse-Normandie. M. Droinet a repris deux sociétés à responsabilité limitée : SARL Jacky Marie et SARL Marie Maurice & Fils. Ces deux sociétés ont été regroupées sous une même entité de type holding : la SARL NAVINANCE.

Le souhait de M. Droinet est de créer une nouvelle filiale de la holding NAVINANCE en plomberie-chauffage ayant une nouvelle activité de création pure.

Pour aider M. Droinet dans sa démarche, celui-ci a fait appel à l'Ecole de Management de Normandie pour connaître la faisabilité et la viabilité du projet ainsi que la validation d'un modèle économique innovant.

Pour cela, notre équipe, composée de Audrey Beaulieu, Alvaro Garcia Banda, Frédéric Helly et Damien Jeannenez, a commencé par l'étude du marché de la plomberie-chauffage, en général, afin de connaître son fonctionnement et les opportunités potentielles. Après l'étude du projet et l'analyse des conjonctures possibles concernant le projet innovant, nous avons réalisé un état des lieux du marché des magasins spécialisés à travers une étude documentaire ainsi que des entretiens quantitatifs afin de connaître le comportement de la cible potentielle.

Grâce aux différentes informations et résultats obtenus, nous avons défini les moyens à mettre en action à travers un plan de communication. De plus, la réalisation de la faisabilité financière nous a permis de définir la faisabilité et la rentabilité du projet.

Pour finir, nous avons défini quelle serait la structure juridique la plus appropriée pour ce projet. Dans ce rapport, la méthodologie de chaque étape sera spécifiée et les résultats expliqués. Des recommandations et des suggestions seront ensuite présentées afin de guider et conseiller au mieux notre porteur de projet.

## 1. Contexte

---

Monsieur Droinet est un ancien ingénieur, ayant décidé, il y a quelques années, de devenir entrepreneur en rachetant une première entreprise de chauffage-plomberie : SARL Jacky Mary, dans la région du Calvados à Hieville. Puis, il décide de se lancer dans le rachat d'une deuxième entreprise : Marie Maurice & Fils.

Ces deux entreprises se sont très bien développées et connaissent une belle notoriété autour de la région caennaise.

Suite à l'expansion de ses entreprises, Monsieur Droinet a souhaité développer son groupe en trouvant une idée innovante afin de toucher une cible que ne possèdent pas les deux SARL de plomberie-chauffage : cible autre que les quinquagénaires aisés.

Monsieur Droinet nous a demandé d'analyser le projet à travers une étude du marché, un plan financier et une étude qualitative auprès de la future clientèle afin de connaître la faisabilité et la viabilité du projet.

Pour effectuer l'étude de marché, nous avons donc réalisé des recherches générales sur le marché de la plomberie-chauffage en général afin de mieux connaître ce marché et ses opportunités, puis des recherches plus ciblées sur le marché des magasins spécialisés et leurs fonctionnements afin de connaître leurs forces et faiblesses. De plus, nous avons réalisé un questionnaire que nous avons adressé à un panel très large pour ne pas exclure de clients potentiels et analyser les différents comportements d'achats de ce panel. Puis, nous avons réalisé un plan financier avec différentes hypothèses.

Ces trois étapes nous ont permis de définir un business plan complet accompagné de suggestions et de conseils afin que Monsieur Droinet puisse posséder tous les éléments clés pour prendre la meilleure décision sur son projet.

## ***1.1. Problématique***

Lors du premier rendez-vous avec le porteur de projet, nous avons défini plusieurs objectifs à atteindre afin de connaître la faisabilité et la viabilité du projet.

Les objectifs sont les suivants :

- Étudier et évaluer le marché
- Étude financière du projet
- Définir un plan de communication
- Choisir la forme juridique adaptée

La problématique de cette mission est donc la suivante :

La création d'une filiale avec un modèle économique innovant dans le secteur de la plomberie-chauffage est-il viable ? Et sous quelles conditions ?

## ***1.2. Hypothèse***

Nous pouvons émettre l'hypothèse que la création d'un showroom dans le secteur plomberie-chauffage est possible. En effet, le porteur de projet possède les compétences et les connaissances du marché pour lancer ce projet. De plus, cet innovant projet révèle un réel potentiel sur ce marché où le « se former par soi-même » est de plus-en-plus existant. Au niveau financier, le porteur, à travers sa holding, possède les moyens financiers pour démarrer une telle activité. Ce projet confère donc un réel potentiel.

## 2. Étude documentaire

---

Le marché sur lequel est positionné la SARL NAVINANCE, holding des SARL Jacky Marie et SARL Marie Maurice & Fils, est celui de la Plomberie-Chauffage. Des recherches sur les bases de données nous ont apporté un certain nombre d'informations et de chiffres concernant ce dernier.

Cependant, M. Droinet souhaitant viser le marché des magasins spécialisés, nous nous devons de prendre également en compte ce second marché afin d'être le plus pertinent concernant notre étude documentaire.

### ***2.1. Le marché plomberie-chauffage***

L'activité de la plomberie-chauffage est répartit entre le neuf (31%) et l'entretien-amélioration (69%). Les activités d'installation d'eau et de gaz sont des métiers où le poids de l'artisanat est déterminant : plus de trois quart du CA est réalisé par de petites structures de moins de 20 salariés (30722 entreprises).

#### *Évolution du secteur :*

Selon une étude effectuée par l'APCE (fiche professionnelle Plomberie-Chauffage, février 2011), grâce à la hausse des mises en chantier de logements et de la construction neuve, l'activité a connu une longue période propice. Cependant, le secteur n'a pas échappé à la crise en 2009, où l'activité du bâtiment s'effondre avec un recul de -7,7% sur les années 2009/2010. Puis, fin 2010, le recul de l'activité est moins fort puisqu'il avoisine - 2% au dernier trimestre 2010, et reste croissant au début de l'année 2011(370 000 mises en chantier en février 2011), ce qui laisse espérer une reprise pour cette année, notamment dans le neuf.

#### **Annexe 1 – Neuf : Autorisations et mises en chantier des logements**

De plus, nous pouvons observer que sur la partie entretien-amélioration, l'écart entre la hausse des coûts et celles de prix est en constante augmentation notamment lors du premier trimestre 2011. En effet, les prix des travaux d'entretien-amélioration se stabilisent à 1,5% alors que les coûts augmentent de 3,8%.

#### **Annexe 2 – Entretien-amélioration du logement : coût et prix des travaux**



«Selon la note de Conjoncture de la CAPEB au second trimestre 2011, la reprise se confirme et se renforce grâce à l'entretien-amélioration. En effet, le volume d'activité des artisans du bâtiment augmente de 2,5% (le chiffre d'affaires en volume progresse de 3% pour le neuf et de 2% pour l'entretien-rénovation). Ainsi, la CAPEB prévoit une activité globale en hausse pour l'année 2011 (avec +2,9%) dont +5% pour le neuf et +1,3% pour l'entretien-amélioration. Cependant, même si « la reprise du marché est réelle, il ne faut pas oublier que le niveau d'activité actuel est proche de celui du début des années 2000 et qu'il faut rester prudent au regard d'un environnement économique encore fragile » (Source : CAPEB, la note de Conjoncture de la CAPEB, 2<sup>ème</sup> trimestre 2011).

### **Annexe 3 – Volume d'activité**

Selon l'APCE et notre étude documentaire, le marché de la plomberie-chauffage n'est pas un secteur réellement menacé si la reprise est au rendez-vous pour l'année 2011. Cependant, on peut constater que les clients sont de plus en plus exigeants et que le parc français est encore sous équipé (chauffage, climatisation) : il existe donc une réelle opportunité de développement de ce secteur.

Les évolutions actuelles du marché sont marquées par la féminisation de la clientèle, la volonté de personnalisation des produits achetés et la place de la rénovation par rapport à la construction neuve.

## **2.2. Le marché du B2C**

### *Consommation des ménages*

Tout d'abord, parlons de la consommation des ménages. Le début de l'année 2011 est très bon pour les foyers français. En effet, en début de l'année la consommation des familles est en hausse de 1,2 % par rapport à 2010 (Jones Lang LaSalle France, 2011). Mais la fin de l'année est catastrophique, en effet la consommation est passée de 37 milliards d'euros de consommation à moins 36 milliards d'euros.

### **Annexe 4 – Consommation des ménages : la baisse est enclenchée**

#### *Clientèle de la plomberie*

Dans une fiche professionnelle de février 2011 mise en ligne par l'APCE les ménages représentent plus de 58% du marché de la plomberie – chauffage. Alors que les sociétés ou entreprises privées et les organismes HLM et les autres administrations

représentent respectivement 29% et 13 % du marché. Dans cette même fiche professionnelle, pour cette année 2011 le chiffre d'affaires de cette activité représente plus de 11 milliards d'euros sur la totalité du territoire. Soit un chiffre d'affaires avoisinant les 6,38 milliards d'euros rien que pour le marché du particulier.

De plus, selon un sondage de la CAPEB en 2010, 62% de ce chiffre d'affaires est réalisé sur de l'entretien ou de la réparation d'installations préexistantes. Alors que la construction ne représente que 38%. Et cette tendance s'est accentuée d'après un rapport de l'APCE en février 2011, avec 69% du chiffre d'affaires s'effectuant sur de la réparation et 31% sur du neuf.

### **Annexe 5 – Répartition du CA des entreprises de moins de 20 salariés**

Le marché qui est visé par la société Jacky Marie est celui de la réparation ou entretien. L'entreprise se concentre sur la plus grosse part de marché. En effet cela représente près de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2011.

D'après une étude de développement construction en 2008, plus de 50% des ménages ont déjà essayé de faire des travaux par eux même au cours des 12 derniers mois. Les ménages concernés sont situés entre 25 et 50 ans, ce sont des personnes encore actives et qui ont des revenus mensuels supérieurs à la moyenne : entre 1 500€ et 5 000€ par mois.

### **Annexe 6 – Structure de la population des ménages ayant initié des travaux**

D'après la même étude, plus de 15 % des travaux réalisés par les ménages concernent la plomberie et 13 % la robinetterie sanitaire. ce qui en fait l'une des premières dépenses des français en ce qui concerne les travaux.

### **Annexe 7 – Travaux le plus fréquemment initiés**

De plus, non seulement les hommes entreprennent toujours des travaux chez eux, mais de plus en plus de femmes réalisent également leurs travaux elles-mêmes. (pointdevente.fr, 2010)

### ***Les motivations***

Dans le rapport de développement construction réalisé en 2008, plusieurs motivations entre en compte lorsque les ménages désirent réaliser des travaux chez eux. Tout d'abord, c'est le souhait de remettre à neuf et de remettre au goût du jour, d'embellir leur habitat. Cela permet de réparer des parties de leur habitat qui commencent à être usées. Et par conséquent d'améliorer leur niveau de

confort. Ces 3 raisons représentent les motivations majeurs pour que les ménages français envisagent des travaux chez eux.

Mais d'autres motivations apparaissent. En effet le fait plaisir, la fierté et la nécessité de réparer ou de faire soi-même les travaux dans sa maison apparaît comme une motivation primordiale dans l'esprit des ménages. Mais il apparaît aussi l'aspect du coût des travaux. En effet lorsque les personnes réalisent les travaux par eux-même le coût est fortement inférieur. Enfin, lorsque les travaux sont finis, la satisfaction personnelle que les ménages en retire est aussi une grande motivation.

## **Annexe 8 – Les motivations des ménages**

### *Les lieux d'achat*

Toujours d'après l'étude réalisée par développement construction en 2008, plus de 50% des ménages ont l'habitude de faire des achats de bricolage au moins 1 fois par mois. Plus de 90 % des personnes interrogées indiquent qu'elles vont dans les grandes surfaces spécialisées pour faire leurs achats, 30% d'entre eux vont chez des grossistes et des discounters. (TNS Sofres – GeoConcept, 2011).

« Dans 40 % des cas, les ménages fréquentent de façon régulière 2 points de vente et dans un peu plus de 30 % des cas 3 points de vente » (développement construction, 2008)

## **Annexe 9 – Fréquentation des canaux d'achat par type de produits**

### **2.3. Analyse de Porter**

#### *Intensité de la concurrence*

Comme nous avons pu le constater dans l'étude de la concurrence, les concurrents sont présents sur ce marché. Malgré leur nombre limité, leur intensité est très forte puisqu'il s'agit de grands groupes comme Leroy Merlin et Castorama.

#### *Nouveaux entrants*

La possibilité de voir de nouvelles entreprises du même type d'activité entrer sur le marché est moyenne. Étant donné que Leroy Merlin et Castorama sont déjà installés sur ce marché. Il y a déjà plusieurs barrières à l'entrée puisqu'il faut rivaliser avec ces deux grosses entreprises.

Néanmoins, dans la région caennaise de plus en plus de zone de showroom pour des artisans vont être ouvertes, pour contrer l'arrivée de IKEA. Elles offriront des tarifs avantageux pour aider les entreprises locales à se développer.

Il est possible aussi que des entreprises belges comme Selfmatic et Brainbox (entreprises de types showroom développées en Belgique) aient l'envie de venir s'installer en France.

La possibilité de voir de nouvelles entreprises arriver sur ce marché est donc forte.

#### *Pouvoir de négociation des clients*

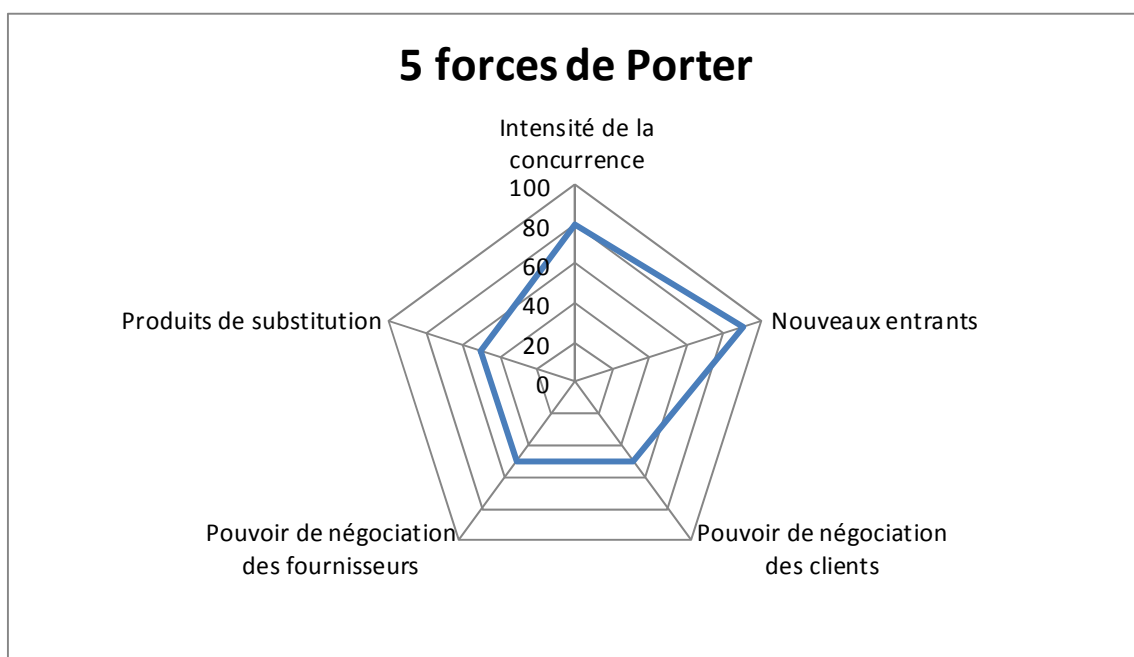
Le pouvoir de négociation des clients reste faible. Un client ne peut pas négocier les prix d'une chaudière ou de matériels de plomberie. Par contre étant donné la forte concurrence sur le marché, il est possible que les clients comparent les prix avec les offres de la région.

#### *Pouvoir de négociation des fournisseurs*

En théorie le pouvoir de négociation de fournisseurs est très fort sur ce marché. Mais l'avantage de cette nouvelle entreprise est d'appartenir à un groupe qui existe déjà depuis plusieurs années, les bonnes relations ainsi que les bons résultats des autres sociétés permettent à M. Droinet de négocier plus facilement avec ses fournisseurs historiques.

#### *Produits de substitution*

La possibilité de voir des produits de substitution apparaître est très forte. En effet, depuis quelques années le développement durable est un moteur pour tous les secteurs. D'autant plus dans le monde du chauffage/plomberie, de plus en plus de produits apparaissent, avec des nouvelles technologies plus économiques et plus efficaces comme les puits canadiens. Il serait donc fort probable de voir de nouvelles technologies apparaître.



## ***2.4. Étude de la concurrence***

### **2.4.1. La concurrence de l'activité plomberie-chauffage**

Les sociétés de dépannage : Sociétés polyvalentes qui proposent leurs services pour des interventions urgentes ou rapides auprès des particuliers. Leurs tarifs souvent exorbitants et leurs prestations souvent inopérantes ont créé la confusion chez les clients (Source : Le Monde, 2011).

Les fabricants d'installation : ils livrent les particuliers en kits prêt à poser.

Les fournisseurs d'énergie : ils proposent une gamme complète de services aux clients, dépannage, énergies renouvelables avec des offres commerciales très intéressantes. Par conséquent, l'artisan du bâtiment, détenteur du savoir-faire, risque de se retrouver en position de sous-traitant.

Le travail clandestin

### **2.4.2. La concurrence de l'activité showroom**

Concernant notre étude de la concurrence pour l'activité showroom, les principaux concurrents sont les magasins spécialisés tels que Leroy Merlin ou Castorama situés proches de l'agglomération caennaise.

Ces magasins proposent un service tout compris du choix du produit à la pose par un professionnel. Si le projet nécessite un métrage précis, celui-ci est facturé mais déductible de la commande de pose, ce qui incite le client à faire intervenir un professionnel sur le chantier.

L'atout de ces magasins est le service de pose à domicile. Le client choisit ses produits et se décharge ensuite en faisant réaliser la pose par des professionnels. En confiant la pose à ces magasins, le client bénéficie d'une TVA réduite à 5,5% sur l'ensemble des projets (n'est valable que pour l'achat simultané du produit et de la pose en magasin).

Concernant l'option de formation, ces magasins spécialisés se sont également positionnés sur cette offre. En effet, Leroy Merlin propose des cours de bricolage, quel que soit le niveau de bricolage du client, associant technique de pose et pratique. Les thèmes des ateliers prennent en compte des ateliers électricité, sanitaire-plomberie, etc. La durée des cours varie selon l'offre : de 1h à 3h minimum

et le coût de l'inscription varie de 5 à 50€. Ces cours offrent une vraie possibilité de faire soi-même et conduisent à un réel savoir-faire.

De plus, ces magasins proposent également la location de l'outillage afin de faciliter la réalisation des projets par soi-même et de gagner du temps en utilisant du matériel professionnel et adapté.

Certains de ces magasins, comme Castorama, proposent également une offre pertinente de produits et de services tels que des « trocs d'heures » (partager des heures de bricolage entre personnes) ou des « trocs de conseils » (échanges de conseils de bricolage sur un forum internet). Des vidéos sont également à disposition pour apprendre à faire soi-même selon le projet et elles sont complétées par des fiches pédagogiques.

On peut donc observer que ces magasins professionnels, auparavant tournés vers une offre professionnelle et d'assistance technique tout au long du processus d'achat du client, se tournent de plus en plus vers une mise à disposition d'une gamme complète auprès de ses clients afin qu'ils puissent faire leurs travaux eux-mêmes tout en étant assistés par un professionnel.

### ***2.5. Conditions d'application de la TVA 5,5% / crédit d'impôt***

La TVA 5,5% s'applique sur l'ensemble des travaux d'amélioration, de transformation, d'entretien et d'aménagement, que le client soit propriétaire ou locataire, portant sur les habitations achevées depuis plus de 2 ans (résidences principales ou secondaires, dépendances attenantes à l'habilitation). Sont concernées, la main d'œuvre, les matières premières ainsi que les fournitures nécessaires à la réalisation des travaux (hors mobilier, électroménager). (*ecocitoyens.ademe.fr, 2010*)

### **Annexe 10 – Exemple des conditions d'application de la TVA 5,5%**

Ces magasins proposent donc à ses clients de bénéficier du taux réduit de TVA de 5,5% sur le produit et la main d'œuvre et pour certains produits un crédit d'impôt (selon la législation en vigueur).

### **Annexe 11 – Crédit d'impôt développement durable et Annexe 12 – TVA à 5,5%**

## **2.6. Opportunités, Menaces**

### **2.6.1. Opportunités**

L'étude de marché réalisée sur la plomberie/chauffage montre que le marché est complexe. Il existe différents facteurs qui peuvent l'influencer. On peut donc dégager de cette étude des opportunités que l'entreprise pourrait exploiter :

- Reprise de l'activité.

On peut constater une reprise de la croissance de l'activité en 2011 après la crise qui n'a épargné aucune activité.

- Taux de TVA réduit et crédit d'impôt

Il existe des taux de TVA réduit et crédit d'impôt pour le remplacement des réseaux intérieurs en plomb. (Xerfi, 2011)

- Augmentation des rénovations.

Cette tendance est confirmée par l'augmentation des chantiers de rénovation entre 2010 (62%) et 2011 (69%). Ce qui permet de dire que les ménages sont plus enclins à dépenser de l'argent pour rénover leurs habitations.

- PME grands acteurs.

La plus grande partie du chiffre d'affaires pour ce type d'activité est réalisée par des PME

- Les français sont exigeants mais sous-équipés

On peut constater que les clients sont de plus en plus exigeants et que le parc français est encore sous équipé (chauffage, climatisation)

- Féminisation de la clientèle.

Depuis plusieurs années les femmes s'intéressent au bricolage. Étant donné qu'il y a de plus en plus de femmes célibataires qui sont obligées de se débrouiller par elles-mêmes. Cette tendance est prouvée par le fait que plusieurs fabricants d'outillage ont plusieurs modèles adaptés aux femmes (plus léger, plus fonctionnel,...)

- Les clients font de plus en plus les travaux eux même. Plus de 50 % des ménages réalisent leurs travaux.

- La plomberie/chauffage est l'une des premières dépenses des français lorsqu'ils réalisent des travaux. Cependant la décoration reste la première dépense française.

### 2.6.2. Menaces

Néanmoins l'étude de marché, que nous vous avons présenté, donne plusieurs menaces sur ce marché :

- Augmentation du prix du cuivre  
Depuis plusieurs années le cuivre, surtout depuis 2 ans, le prix du cuivre augmente considérablement. Le prix a triplé entre 2009 et 2011.
- Augmentation des coûts des travaux alors que les prix des travaux se stabilisent.
- Environnement économique fragile  
Aujourd'hui, on peut tous observer que nous sommes dans un environnement très fragile. L'Europe traverse une crise depuis plusieurs mois à cause des défauts de paiement de la Grèce, de plus des traders annoncent que l'économie mondiale va s'effondrer. Et il ne faut pas oublier qu'après les élections présidentielles en 2012 il y aura certaines réglementations qui vont sans doute changer.
- Consommation des français en baisse.  
On a pu constater que la consommation des français a fortement baissée entre le début de l'année 2011 et cet été. Passant de plus 37 milliards à 36 milliards.
- Une multitude de concurrents et deux gros concurrents sur le marché  
Il existe un grand nombre de concurrents sur le marché, tous les artisans de la région. Et de gros concurrents sont déjà installés sur le marché, en effet Leroy Merlin et Castorama sont de très gros concurrents sur le concept du showroom.



## 3. Étude de marché

---

### 3.1. La méthodologie du questionnaire

La méthodologie utilisée pour réaliser le questionnaire a été la suivante :

#### 3.1.1. Représentativité

Afin de ne pas téléguider les réponses, induites par le sens général de l'enquête, nous avons évité les questions directes et préféré la reformulation et le doublement des questions.

Notre cible est clairement les 30-40, propriétaires, habitant dans la région de Caen. Etant donné le faible nombre de personnes pouvant objectivement répondre à notre enquête, nous avons élargi la zone géographique à la France entière, considérant que les réponses se valaient pour étudier les comportements d'achat.

L'enquête a été réalisée en partie par contact direct sur les parkings des Grandes Surfaces de Bricolage de Caen (Leroy merlin, Castorama), et pour la majorité par internet, par l'intermédiaire de notre réseau. Ainsi la cible a été choisie en fonction des critères initiaux.

#### 3.1.2. Définition du questionnaire

##### Articulation

##### *Étude du comportement actuel*

La connaissance des comportements de consommation, d'habitudes et préférences de la cible avant de connaître l'offre constitue la base de notre étude de marché.

##### *Exposition de l'offre de valeur ajoutée*

L'exposition de l'offre constitue la charnière de notre étude de marché. Cette révélation intervient au moment où le sondé a le sentiment de s'être dévoilé. Il est ainsi plus réceptif au message.

Celui-ci est simple et place en peu de mots les avantages clients essentiels de l'offre.

##### *Étude des intentions de consommation futures*

Cette partie est la réponse du sondé à notre offre, et il est essentiel de demander préalablement un feed-back de sa compréhension de l'offre avant d'analyser en quoi cette révélation a agi.

### Prévision du dépouillement

Nous utilisons le support de Google docs, et les informations sont directement saisies par les sondés, mais prévoir préalablement le dépouillement est essentiel afin de sélectionner les bonnes questions. Nous procédons comme suit :

- Regroupement des questions servant le même concept, et traitement par tableau croisé dynamique afin de croiser les entrées et d'appliquer des filtres de données
- Autotest de la cohérence des réponses, sondé par sondé
- Questions fermées avec multi-choix segmentés par tranche
- Questions ouvertes pour libérer la créativité, ni représentatives ni analysées
- Les locataires n'ont pas accès au reste de l'enquête, et sont remerciés en fin de première page
- Validation interne du questionnaire par toute l'équipe et aussi par notre tuteur M. Fréger

### Retour d'expérience sur la méthodologie employée

L'enquête réalisée sur le terrain a été enrichissante et décevante :

- Enrichissante par l'expérience et le contact humain
- Décevante par le fait que les femmes nous ont largement évités, et que la tranche ouvriers/employés ne nous a que rarement répondu. C'est une segmentation difficile à toucher parce que peu présente sur internet.

Le ciblage d'envoi des enquêtes sur internet est clé : nous avons dû écarter plus de 240 enquêtes réalisées par des locataires, puisque notre offre est centrée sur les propriétaires.

Pour être encore plus pertinents lors des enquêtes, nous avons relevé les axes d'amélioration suivants :

- Faire une pré-enquête sur une trentaine de personnes, et réajuster le questionnaire en fonction des réponses
- Traquer systématiquement et supprimer les réponses échappatoires. Une de nos réponses « je ne connais pas ces cours » a servi d'échappatoire à la question posée pour 2/3 des répondants.

### 3.2. Résultats du questionnaire

#### 3.2.1. Représentativité de l'échantillon

Le total de réponses à l'enquête est 325, incluant propriétaires et locataires. Comme il est peu probable qu'un locataire réalise un achat avec un investissement important, nous avons comptabilisé seulement les propriétaires dans cette enquête : 87.

Au sein de cet échantillon de 87 personnes, nous pouvons remarquer que la répartition des âges est homogène, la parité hommes/femmes presque équilibrée (58% vs 42%). Concernant les CSP, la répartition est également assez homogène.

Age : < 25 : 22% 25-35 : 18% 35-45 : 28% 45-60 : 25% > 60 : 7%	Sexe : 51 hommes (58%) 36 femmes (42%)	CSP : moyens, commerçants : 33% supérieurs, management : 33% ouvrier, employés : 18% sans revenus : 15%	Situation familiale chez vos parents : 13% en couple : 69% Seul(e) : 15% Autres : 3%
---	--	---	--

**Annexe 13 - Echantillon : genre / âge**

**Annexe 14 - CSP**

**Annexe 15 - Situation de famille**

De plus, afin que les réponses au questionnaire soit représentative, nous souhaitions avoir une majorité de personnes vivant au sein d'une maison puisque les investissements des travaux y sont logiquement plus important. Ce qui fut le cas, puisque nous avons une représentativité de 79% personnes vivant dans une maison.

**Annexe 16 - Agglomération Caennaise**

**Annexe 17 - Chauffage électrique**

**Annexe 18 - Habitat : type et surfaces**

Après avoir analysé ces valeurs, il est possible de distinguer que l'échantillon est bien réparti. Nous pouvons donc garantir que l'échantillon est représentatif et correspond parfaitement à l'échantillon ciblé.

### 3.2.2. Étude comportementale de l'échantillon

L'échantillon étant représentatif, on peut alors analyser les différentes propriétés de l'échantillon :

- Est-ce que le sujet est enclin à faire des travaux chez-lui ?
- Si le sujet a besoin de faire des réparations chez lui : est-ce que le sujet les ferait lui-même ou ferait-il appel à quelqu'un pour les faire faire ? Si oui, quelle est la limite économique ?
- Est-ce que le sujet est enclin à faire tout type de travaux chez-lui ? Existe-t-il des limites selon la difficulté ?
- Où est-ce que le sujet est enclin à acheter les matériaux ?

La première partie de notre questionnaire permet de tester l'échantillon sur ces questions :

#### **Annexe 19 – Face à un problème de plomberie**

#### **Annexe 20 – Face à un problème de chauffage**

On peut observer que la population de l'étude est encline à faire face à un problème de plomberie (par exemple, robinetterie ou sanitaire) : avec 54%.

Mais quand le même problème est plus ardu, chauffage par exemple, le pourcentage se réduit à 40%.

Cette grande différence indique que face à la difficulté l'échantillon fait massivement appel à un professionnel plutôt que de faire lui-même.

#### **Annexe 21 – Faire lui-même**

À la question « à partir de quel montant économique vous faites appel à un professionnel ? », nous pouvons observer que si 89% n'appellent pas de professionnels lorsque le montant est inférieur à 5 000 €.

Au-delà de 5000 € d'achat de matériel, seulement 11% de la population décide de faire elle-même, réduisant d'autant notre part de marché sur les ventes à réaliser.

#### **Annexe 22 – Niveau de bricolage**

#### **Annexe 23 – Bricolage facile/difficile**

À la question « Quels types de travail avez-vous déjà réalisé chez-vous ? », il a fallu séparer les réponses en deux grands groupes : le travail facile et le travail difficile.

Les « travaux faciles » seront : peinture, décoration, maçonnerie, plomberie et électricité et les « travaux difficiles » seront : carrelage, extérieur et placo.

#### **Annexe 24 – Où acheter le matériel de chauffage ?**

Ces graphes indiquent que la plus part de l'échantillon achète le matériel dans les Grandes Surfaces de Bricolage (GSB) : 47%.

#### 3.2.3. Podium des attentes client

#### **Annexe 25 – Évaluation sur GSB**

Pour le GSB : 5 catégories de valeurs

1. Prix
2. Qualité
3. SAV
4. Conseil
5. Garantie

La garantie est en dernière position parce qu'elle n'est pas une attente particulière, étant un standard obligatoire.

#### **Annexe 26 – Évaluation sur plombier / chauffagiste**

Pour le plombier/chauffagiste : 2 catégories de valeurs

1. Conseil et qualité
2. Garantie, SAV et prix

#### **Annexe 27 – Évaluation sur grossiste**

Pour le grossiste : 3 catégories de valeurs

1. Prix
2. Garantie, qualité et conseil
3. SAV

### ***3.3. Zoom sur les comportements de notre cible***

Notre cible est composée de propriétaires, puisque les locataires ne font pas de travaux lourds. Ils habitent en maison particulière, car en appartement le chauffage y est le plus souvent collectif. Ces personnes ont une capacité économique mais cherchent la possibilité d'un gain de qualité en faisant une partie du travail par eux-mêmes.

Notre cible sera donc composée de propriétaires en maison particulière de la tranche d'âge 35-45 ans de toutes catégories socio professionnelles et achetant dans les GSB.

#### **3.3.1. Réaction de l'échantillon à notre Offre**

##### ***Concept de la boutique***

##### **Annexe 28 – Intérêt du concept**

Lors de la présentation de notre concept « marchant très fort en Belgique », l'échantillon a répondu massivement favorable, avec 76% d'opinions positives.

C'est un très haut pourcentage, mais qui ne garantit pas que le showroom soit réellement visité.

D'ailleurs l'intention d'y aller est bien plus basse : 44% de l'échantillon total consulté.

Nous pouvons donc considérer que 33% seulement de l'échantillon est enclin à visiter le showroom.

Afin de tester la réponse au concept de notre offre nous avons posé la question : « Êtes-vous intéressé à travailler un peu, une partie facile, pour gagner un peu en qualité ? En pour gagner en prix ? ».

La réponse a été impressionnante : que ce soit pour un gain en prix ou en qualité, 76% se déclarent intéressés à travailler un peu afin de bénéficier d'un gain. Cette réponse est très positive, puisque que notre offre inclus un peu de travail personnel (« faire soi-même ») comme contrepartie fondamentale du service.

##### **Annexe 29 - Intention de visites**

##### **Annexe 30 – Qualité**

##### **Annexe 31 – Prix**

## **Annexe 32 – Acceptation selon produit**

Nous avons demandé à l'échantillon de choisir parmi une liste les deux produits les plus intéressants pour eux. Les thèmes les plus choisis ressortent comme suit :

- Énergies nouvelles : 66%
- Plomberie : 51%
- Chauffage : 42%

Au vu de ces chiffres, nous pouvons voir que seulement la moitié sont intéressées par la plomberie et encore moins pour le chauffage. Mais par contre, deux tiers se déclarent intéressés par les énergies nouvelles.

C'est pourquoi, il sera nécessaire d'adapter notre offre ainsi que la communication à ces besoins, afin de satisfaire au maximum les désirs et souhaits de la clientèle.

### **3.4. Synthèse**

#### **3.4.1. Attentes selon les marchés**

Au vu de la demande finalement faible sur le chauffage, nous suggérons de ne pas faire du '*chauffage*' le domaine principal du showroom. Il est nécessaire de suivre la demande du client en proposant chacune des trois offres au sein du showroom, ainsi que de partager l'espace en réservant environ 40% aux énergies nouvelles.

Ainsi le showroom pourra devenir un espace regroupant toutes les facettes de nos offres en réponse à la demande du client.

Proposer la palette complète est une clé dans la fidélisation du client, cela se traduit par l'augmentation du panier moyen.

Les attentes pour chaque type de produit sont :

- 27% chauffage
- 41% énergies nouvelles
- 32% sanitaires

## **Annexe 33 - Quels produits ?**

### 3.4.2. Conclusions

**Réduire l'espace** consacré au chauffage, puisqu'il représente une branche très faible due à la difficulté de faire les travaux soi-même.

En surfant sur la mode de l'écologie, il est très important de tabler sur les **énergies nouvelles** : l'enquête montre que c'est un intérêt réel et que l'échantillon est enclin à faire des travaux par soi-même.

A noter que le gouvernement offre au client des avantages fiscaux comme le crédit d'impôt et qu'il est donc judicieux d'en profiter en tant que vendeur.

#### **Communication axée sur le prix :**

L'objectif de notre showroom est de prendre une partie de la clientèle bricoleuse aux GSB.

Cette clientèle étant sensible au prix, nous recommandons de communiquer sur le prix et plus précisément sur le coût global du chantier.

Le conseil permanent de nos professionnels sera présenté comme permettant une offre à la carte. Le client n'étant jamais seul.

#### **Communication dans le showroom :**

La cible réclame en deuxième lieu la qualité. Notre position de professionnel nous donne de fait cette crédibilité. Dans le showroom il faudra veiller à ce que l'environnement au sein du showroom suggère la qualité, pour conserver cette crédibilité déjà acquise. Il ne sera pas nécessaire de communiquer plus directement sur la qualité.



## 4. Analyse Financière

---

### ***4.1. Méthodologie***

Pour l'analyse financière, nous avons utilisé plusieurs outils financiers que nous avons dupliqués pour l'appliquer à deux hypothèses. Nous avons commencé par établir un plan de financement initial, puis un compte de résultat prévisionnel sur 3 ans, calcul du seuil de rentabilité pour les deux scénarios, un plan de trésorerie pour la première année, et enfin un plan de financement à 3 ans. (D. Jeannenez, 2011)

### ***4.2. Le plan de financement initial***

Le plan de financement est un document de synthèse prévisionnel qui permet de mesurer l'impact des décisions stratégiques sur la trésorerie au départ de l'activité. C'est un outil de contrôle, il assure la coordination entre les décisions d'investissement et de financement et la validation de la faisabilité financière du projet. De plus, il permet de rechercher d'autres solutions de financement si l'équilibre financier n'est pas atteint. (D. Jeannenez, 2011)

### ***4.3. Compte de résultat***

Le compte de résultat est présenté sous forme de tableau. Il mesure l'activité de l'entreprise au cours d'une période donnée, ici 3 ans, et permet ainsi de déterminer le résultat de la période. (D. Jeannenez, 2011)

Il est analysé sous trois angles :

- L'exploitation
- Le financier
- L'exceptionnel

### ***4.4. Seuil de rentabilité***

La notion de seuil de rentabilité repose sur l'analyse des charges, en charges variables et charges fixes. Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires pour lequel le résultat est nul. Le seuil de rentabilité permet de déterminer le chiffre d'affaires que l'entreprise doit atteindre pour couvrir l'intégralité de ses charges. Le seuil de rentabilité permet aussi d'apprécier le risque d'exploitation et la sécurité dont dispose l'entreprise si la conjoncture devient défavorable, d'analyser l'incidence de l'évolution du comportement des charges sur la rentabilité de l'exploitation. (D. Jeannenez, 2011)

#### ***4.5. Plan de trésorerie***

Le plan de trésorerie prend la forme d'un tableau présentant tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois. Dans notre cas le plan de trésorerie model APCE, les chiffres sont issus du compte de résultat donc Hors taxe. (D. Jeannenez, 2011)

#### ***4.6. Le plan de financement à terme sur 3 ans***

Le plan de financement à terme sur 3 ans se présente de la même manière que le plan de financement initial. Il est composé de deux parties :

- une première qui recense, pour un exercice donné, les nouveaux besoins financiers durables de l'entreprise qui doivent apparaître au cours de cet exercice,
- une deuxième qui recense toutes les nouvelles ressources financières stables qui interviennent sur ce même exercice.

Ce tableau intéresse tout particulièrement le banquier car il permet de définir avec précision le montant des ressources nécessaires à l'entreprise pour financer son programme d'investissements ainsi que son cycle d'exploitation. (D. Jeannenez, 2011)

#### ***4.7. Analyse***

##### **Annexe 39**

Lors de l'analyse nous avons pu constater que le projet est viable selon les deux hypothèses. Nous allons tout d'abord définir les deux projets :

- Le premier projet met en avant l'achat d'un bâtiment, dans la zone d'activité de Fleury sur orne, sous le compte d'une SCI puis de le louer à la société qui exploitera le showroom. Cette zone apparait comme un emplacement stratégique, puisque IKEA finalise son installation ainsi que d'autres marques de renom comme Porsche. Ces entreprises amèneront la cible recherchée par la société que nous désirons créer. De plus, le fait que ce lieu soit à côté du périphérique de Caen en fait une localité facile d'accès et permet une grande visibilité.
- Le deuxième projet met en avant la location d'un showroom dans la zone Carrefour-Promocash (derrière le siège social de Carrefour-Promodes). Depuis des années cette zone est désaffectée mais un projet vient de voir le jour. En effet, un organisme désire raser l'ensemble de la zone pour reconstruire une

zone commerciale avec au milieu une zone de showroom exclusivement réservée à l'artisanat. C'est ici que nous pourrions nous placer.

Pour le projet nous avons émis l'hypothèse que l'entreprise pourrait réaliser un chiffre d'affaires (CA) suivant :

- 25 ventes de plomberies par mois pour un panier moyen de 200€
- 2 ventes de chauffages par mois pour un panier moyen de 3 000€
- 7 ventes d'énergies nouvelles par mois pour un panier moyen de 1 500 €
- 6 ventes de récupérateurs d'eau par mois pour un panier moyen de 3 000€
- 3 extensions d'assurances par mois pour un panier moyen de 100€
- 15 formations par mois pour un panier moyen de 150€
- 15 locations de matériel par mois pour un panier moyen de 100€

Nous avons calculé ce chiffre d'affaire grâce aux résultats de nos questionnaires et à plusieurs éléments comptables provenant de sociétés belges qui ont exactement la même activité (Selfmatic et Brainbox). De plus ces hypothèses ont été vues et validées par le porteur de projet. Ce qui amènera l'entreprise à faire en année N un CA de 364 200 €.

En ce qui concerne le BFR, l'entreprise n'aura aucun stock sur place. Il sera assuré par les deux autres entreprises de M. Droinet (Jacky Marie et Maurice Marie et fils), à l'exception du stock d'exposition à constituer et à renouveler chaque année évalué à 10 000€. L'entreprise essaiera de faire financer le matériel d'exposition par les fournisseurs. En ce qui concerne le délai de règlement des clients, l'entreprise fonctionnera de cette façon : 30% du prix sera payé au comptant, 60% du prix sera payé à 15 jours et 10% du prix sera payé à 30 jours. Ce qui nous fait un délai de règlement de 12 jours. Concernant le délai de règlement fournisseurs il sera de 40 jours, ce qui nous fait un BFR de – 2 567 €.

L'entreprise embauchera 2 personnes au début de l'entreprise : un technico-commercial pour 2 000 € par mois et une hôtesse d'accueil pour 1 000€ par mois. Puis en 3<sup>ème</sup> année, afin d'accroître le CA, un 2<sup>ème</sup> technico-commercial sera embauché. Les technico-commerciaux seront rémunérés par leur salaire fixe et une prime sur les ventes.

#### ***4.8. Hypothèse de Fleury sur Orne***

La première hypothèse nous paraît viable. Il ne s'agirait plus de créer une société mais deux : une SARL et une SCI.

##### **4.8.1. La SCI**

La SCI fera partie à 100% de la SARL Navinance (holding). La SCI devra acheter le bâtiment et l'aménager. En effet le local, une fois sorti de terre, sera 300 m<sup>2</sup> avec 6 mètres de plafond. Pour limiter la perte de chaleur lorsque nous allons chauffer le bâtiment, il faut donc limiter la hauteur de plafond à 3 mètres. Et il faudra créer une zone de showroom et une zone de bureau. En ce qui concerne l'aménagement du magasin la SARL s'en chargera. Acheter un local fait que le plan de financement initial s'élève à 302 000€. Il est nécessaire de faire un emprunt bancaire de 290 000€. Cet emprunt ainsi que les coûts de fonctionnement de la SCI fait que la société louera ses locaux à 3 400 € par mois.

##### **4.8.2. La SARL**

Nous sommes partis sur une stratégie de groupe. C'est-à-dire que la SARL pourra être déficitaire en première année, comme elle fera partie à 100% de la holding de M. Droinet (SARL NAVINANCE). En effet cela permettra de limiter les impôts en année N. Par contre nous avons pu constater que la société sera bénéficiaire en deuxième année ainsi qu'en troisième. Les emplois du plan de financement initial de la SARL s'élève à 58 570€. L'entreprise ne souscrit pas un emprunt qui n'est pas nécessaire.

#### ***4.9. Hypothèse de Carrefour – Promocash***

Dans cette hypothèse la création d'une seule société sera nécessaire. Cette entreprise sera toujours sous la direction de la SARL NAVINANCE (holding). Le loyer sera compris entre 10 et 15 € le m<sup>2</sup> selon la localisation et la taille du showroom. Etant donné que tous les espaces sont occupés nous n'avons pas pu avoir de montant précis de cette location. Mais il serait possible qu'un espace se libère aussi nous avons estimé le loyer au plus haut, c'est-à-dire 15 € du m<sup>2</sup> par mois, pour un local de 200 m<sup>2</sup>. Ce qui nous fait un loyer de 36 000€.

Encore une fois nous pensons que la stratégie de groupe est idéale pour cette société. Nous avons donc un résultat négatif en première année puis l'entreprise sera bénéficiaire en année 2 et 3.

## 5. Plan de Communication

---

### *5.1. Diagnostique et analyse de la cible*

Notre cible se situe en B2C, elle est composée essentiellement de clients propriétaires. Les locataires ne correspondant pas actuellement à notre cible car ils n'ont pas le besoin recherché par la demande que nous pouvons fournir à travers notre showroom, mais ils restent de futurs propriétaires, qui pourront donc devenir de potentiels clients.

Cette cible de propriétaire reste très hétérogène ce qui représente un réel atout pour notre société. Notre cible s'étale sur une large tranche d'âge (25 ans à 60 ans) et est concentrée sur la zone caennaise et son agglomération.

Concernant son emplacement, l'entreprise doit donc se placer dans une zone où une clientèle plutôt jeune sera omniprésente.

En effet, l'entreprise commercialisera une gamme de produit complète, autour de l'activité plomberie-chauffage et de bonne qualité afin de séduire une clientèle dont la tranche d'âge sera comprise entre 25 et 50 ans.

Nous avons donc trouvé un emplacement qui conviendrait parfaitement à cette entreprise : la zone d'activité de Fleury sur orne. En effet, cette zone est en pleine mutation, avec l'arrivée d'IKEA. De plus, le bâtiment que nous avons trouvé sera placé à côté de plusieurs magasin de grande notoriété : comme Porsche. La clientèle sera donc abondante dans cette zone commerciale.

### **Annexe 36 – Plan et photos**

### *5.2. Stratégie de communication*

#### 5.2.1. Créer une identité à l'entreprise

Tout d'abord, notre stratégie repose sur la création d'une identité pour le showroom. En effet, l'élaboration d'une charte identitaire comprenant : un nom et un logo pour le showroom, est l'étape première de notre plan de communication.

Concernant les noms, suite à un brainstorming en groupe, nous avons fait ressortir 2 idées de noms pouvant convenir à un showroom de plomberie-chaufferie :

- *Made by ME*
- *Be-Tools*

Si le nom convient, nous suggérons la création (5 à 8 propositions) d'un logo par un graphiste à travers le site CREADS.fr pour un coût de 690 € (les propositions étant réalisées dans un délai de 5 jours).

Cependant, si aucun des noms ci-dessus ne convient, M. Droinet peut faire appel à ce même site internet pour créer un nom à travers un concours de création de nom où seront suggérées 120 propositions en moyenne, pour un coût de 490 € (la vérification de la disponibilité des noms de domaines et du nom à l'INPI est incluse).

➔ Exemple de logos sur le bâtiment de Fleury-sur-Orne :



Ensuite, notre plan de communication se compose des 3 objectifs de communications suivants :

### 5.2.2. Promouvoir l'entreprise dans la communication médias

Afin de toucher le maximum d'audiences et de valoriser la marque, nous souhaitons paraître dans le quotidien régional le plus médiatique avec plus de 2 242 000 lecteurs et 785 967 exemplaires : Ouest-France.

En effet, au lancement du showroom, nous proposons une publication dans Ouest-France avec  $\frac{1}{2}$  page sur les parutions du Mardi-Mercredi-Jeudi en éditions départementales, afin de promouvoir l'entreprise et de diffuser la date d'ouverture aura un coût de 5 047 €.

De plus, 3 nouvelles publications durant l'année avec  $\frac{1}{4}$  de page sur les parutions du Mardi-Mercredi-Jeudi en éditions départementales, reviendraient à 8 271€.

Cette stratégie pourra avoir un effet rapide sur la notoriété et les ventes de l'entreprise.

De plus, nous pourrions faire une demande afin de réaliser des interviews dans Ouest-France, Normandie TV et France 3 pour communiquer sur notre showroom.

### 5.2.3. Promouvoir l'entreprise dans la publicité

Ensuite, afin d'accentuer la visibilité du showroom sur son emplacement, nous proposons de réaliser deux enseignes visibles sur le bâtiment pour un coût de 1 500 € chaque enseigne soit un total de 3 000 €. En effet, ces enseignes pourront être disposées au-dessus de l'entrée du magasin pour sa signalétique externe principale, puis de l'autre côté du showroom afin d'être visible du périphérique et attirer la clientèle.

De plus, une signalétique sur le véhicule, qui servira aux déplacements auprès de la clientèle, est nécessaire pour être identifié par nos clients et se faire repérer par les clients potentiels. Le coût de ce marquage adhésif est compris entre 195 € et 215 € selon la taille du véhicule. Ci-dessous les deux packs suggérés :

### **Annexe 37 – coûts signalétique d'un véhicule**

#### 5.2.4. Communication hors médias : salon & foire dans la région caennaise

Nous proposons de participer à deux salons importants sur Caen. Cependant, le montant de la participation étant élevé nous conseillons de participer uniquement à la Foire Internationale en première année puis aux deux salons (le salon « Mon Habitat » et la Foire internationale de Caen) les années suivantes.

Le salon « **Mon Habitat** », qui aura lieu du vendredi 9 au lundi 12 mars 2012 au Parc des Expositions de Caen. Ce salon cible toutes les problématiques de l'habitat et présente sur 15 000 m<sup>2</sup> d'exposition tout ce qui s'approche de près ou de loin à l'univers de la maison dont les énergies renouvelables, aménagements et équipements intérieurs, etc. Ce salon accueille tout représentant de la construction individuelle, il serait donc intéressant pour notre entreprise d'y être présent afin d'exposer nos nouvelles tendances, de proposer nos conseils professionnels et formations qualitatives ainsi que notre gamme. Ce salon accueille près de 200 000 visiteurs chaque année, un atout majeur à ne pas manquer.

La seconde proposition de participation est celle de la **Foire Internationale de Caen**, qui aura lieu du vendredi 14 au lundi 24 septembre 2012. Cette foire regroupe les artisans, commerçants et agriculteurs de la région. L'édition de l'année passée s'est déroulée sur le thème international de « La Route de la Soie » et a accueilli 232 000 visiteurs (ouest France, 27 septembre 2011).

En effet, ces participations auront pour avantage de se faire connaître sur la région et d'attirer une nouvelle clientèle.

#### 5.2.5. Site vitrine internet : 3 000 €

La création d'un site vitrine internet permettra à l'entreprise d'être localisée facilement par sa clientèle et de communiquer auprès d'elle sur son showroom, ses nouveautés, et ses formations ainsi que sur les sites de ses deux SARL.

Le coût de ce site vitrine est de 3 000 €.

Ce site devra être mis à jour régulièrement.



## 6. Plan Ressources Humaines

---

Pour les débuts de la société, le showroom requière des compétences de ventes et d'accueil, aussi nous avons décidé de rechercher un technico-commercial ainsi qu'une hôtesse d'accueil. Nous allons donc détailler les fiches de poste, les compétences nécessaires ainsi que les salaires attribués pour chacun de ces postes.

### ***6.1. Technico-commercial***

Type de contrat :

- CDI de 39h

Moyens mis à disposition

- Bureau avec poste PC + logiciels, accès Internet, téléphone

Missions

- Ventes dans le magasin
- Prospection : phoning, prise de rendez-vous, gestion et qualification de fichiers prospects, mise en œuvre d'opérations de marketing direct, études de marchés et recherche de nouvelles débouchés, suivi des offres commerciales, élaboration de document commerciaux

Objectifs

- Assurer le développement commercial et l'accroissement des ventes du showroom auprès d'une nouvelle clientèle zone Caen et son agglomération

Salaire fixe mensuel

- 2000 € bruts + commissions selon CA

Compétences requises

- Maîtrise des outils bureautiques et de l'outil Internet
- Connaissances étendues du monde du chauffage/plomberie, énergies nouvelles.

Profil du candidat

- Aisance relationnelle et forte autonomie sont attendues

(Noe interactive,2011)

## ***6.2. Hôtesse d'accueil***

Type de contrat :

- CDI de 25h

Moyens mis à disposition

- Bureau avec poste PC + logiciels, accès Internet, téléphone

Missions

- Accueillir
- Renseigner
- Orienter
- Secrétariat
- Ventes par téléphone
- Prospection : phoning, prise de rendez-vous,

Objectifs

- Assurer le développement commercial et l'accroissement des ventes du showroom auprès d'une nouvelle clientèle zone Caen et son agglomération

Salaire fixe mensuel

- 1000 € brut

Compétences requises

- Maîtrise des outils bureautiques et de l'outil Internet
- Connaissances du monde du chauffage/plomberie, énergies nouvelles
- Maîtrise de l'anglais (optionnel)

Profil du candidat

- Courtois
- Méthodique
- Bonne présentation
- Aisance relationnelle et forte autonomie sont attendues

## 7. Aspect juridique

---

Tout d'abord M. Droinet désire garder la même stratégie que dans ses autres entreprises. C'est-à-dire que la SARL NAVINANCE et M. Droinet seraient les deux associés des nouvelles sociétés. Ainsi les entreprises seraient contrôlées à 100% par M. Droinet.

### *7.1. Deux nouvelle société pour le showroom*

#### 7.1.1. Pourquoi une nouvelle société pour l'exploitation du showroom ?

M Droinet souhaite scinder ses différentes activités, afin de mieux en contrôler l'efficacité, et de lui permettre plus facilement de céder une d'elles.

C'est d'autant plus intéressant ici que l'activité est plus une activité commerciale qu'une activité industrielle.

Nous conseillons donc de créer une SARL, dont l'actionnaire principal très majoritaire (99%) serait la SARL Navinance. Ainsi celle-ci supporte l'intégralité du risque financier, et s'il était nécessaire par exemple de recapitaliser, ce serait l'affaire de la SARL Navinance, et non de M Droinet en tant que personne physique.

Dans le cas contraire, M Droinet devrait abonder sur des fonds personnels issus probablement de dividendes sur lesquels il aurait payé de l'IR; Notre montage évite de se trouver dans ce cas de figure.

#### 7.1.2. Pourquoi une SCI

Si l'exploitation du showroom est confiée à une SARL indépendante, il n'est pas souhaitable de lui ajouter un investissement en immobilier dans les charges sont très supérieures à l'exploitation.

Ainsi nous séparons l'investissement immobilier de l'exploitation en créant une structure pour ce faire.

Cette structure va donc louer à la SARL d'exploitation l'usage du bâtiment. Cette structure pourrait n'être qu'une indivision et dans ce cas ce serait M Droinet lui-même, en tant que personne physique, qui loue l'immobilier à la société d'exploitation. Cependant, dans ce cas, il serait celui qui contracte le crédit, et ce n'est pas souhaitable, pour son endettement, pour sa crédibilité financière (aurait-il obtenu l'emprunt), et pour des questions patrimoniales.

Nous préconisons donc la création d'une SCI qui sera détenu par la SARL Navinance à 99%; Ainsi l'emprunt sera contracté par la SARL Navinance, qui possède une crédibilité financière assise sur l'ensemble des sociétés qu'elle contrôle.

De plus cette SCI sera alors soumise à l'IS, et nous pourrons réaliser dans le compte de résultat de la SCI un amortissement du bâtiment sur les résultats.

Le résultat net sera donc réduit et cela limitera d'autant l'IS.

### 7.1.3. En conclusion

Dans notre analyse nous avons donc dû créer deux entreprises dans la première hypothèse. Nous conseillons au porteur, pour la première hypothèse, de constituer une SARL en ce qui concerne le showroom et un SCI pour l'achat du bâtiment. En ce qui concerne la deuxième hypothèse il s'agira seulement de la création d'une seule société, une SARL. Ces structures ont plusieurs avantages.

## Annexe 38 – Organigramme de la holding NAVINANCE

### 7.2. La SARL

Cette structure permet, en cas d'une forte évolution, de modifier facilement les statuts. (APCE, 2011). Les modalités sont les suivantes :

#### 7.2.1. Les associés

Tout d'abord, pour une SARL il est nécessaire d'avoir un minimum de 2 associés. Ces associés peuvent être des personnes physique ou morale (APCE, 2011). Ce qui correspond tout à fait à la demande de M. Droinet. Dans notre cas il s'agit de la SARL NAVINANCE à 99% et de M. Droinet.

#### 7.2.2. Les apports

Il y a un minimum d'apport en capital (1€) demandé pour la création de ce type d'entreprise. Le montant du capital social est librement fixé par les associés en fonction de la taille, de l'activité, et des besoins en capitaux de la société (APCE, 2011).

### 7.2.2. Responsabilité

En ce qui concerne la responsabilité des associés, elle est limitée au montant de leurs apports ce qui limite les risques en cas d'échec de la société (APCE, 2011).

### 7.2.3. Fonctionnement

Le dirigeant doit être obligatoirement une personne physique, un associé ou un tiers. Dans notre cas il s'agira de M. Droinet (APCE, 2011).

### 7.2.4. Régime fiscal

Notre SARL sera soumise à l'impôt sur les sociétés. Dans une SARL, le salaire du dirigeant est déductible du résultat. Mais ici, M. Droinet a choisi de ne pas se rémunérer pour ne pas charger l'entreprise. (APCE, 2011)

## ***7.3. La SCI***

Cette entreprise est une société civile immobilière. Il s'agit de la meilleure option pour acheter des murs et ensuite de les louer. Elle permet aussi de ne pas endetter la SARL précédemment décrite.

Le fait de louer un bâtiment pour une activité professionnelle, commerciale ou lorsque c'est une habitation rentre dans le cadre de la SCI. Il ne faut pas aménager ou meubler les locaux. Sinon il s'agira d'une activité commerciale. En ce qui concerne les modalités :

### 7.3.2. Les associés

Pour une SCI il est nécessaire d'avoir un minimum de 2 associés. Ces associés peuvent être des personnes physique ou morale. (CCI Lyon, 2010). Il sera nécessaire de faire appel à un notaire puisqu'il y a l'apport d'un local.

### 7.3.3. Les apports.

Les apports sont représentés par les propriétés qui sont apportées dans la société. (CCI Lyon, 2010).

### 7.3.4. Participation aux résultats

Les bénéfices ou les pertes doivent être répartis proportionnellement entre les associés. (CCI Lyon, 2010).

#### 7.3.5. Fonctionnement

Le dirigeant doit être obligatoirement une personne physique, un associé ou un tiers. Dans notre cas il s'agira de M. Droinet.

#### ***7.4. Imposition et Régime fiscal***

La SCI est soumise à l'impôt sur les sociétés.

Il y a des obligations en termes de fiscalité et d'imposition :

- déclaration de TVA pour les locations soumises de plein droit,
- déclaration annuelle de location verbale avec paiement du droit de bail,
- déclaration des plus-values des cessions d'immeubles.

(CCI Lyon, 2010)

## 8. Conclusions et recommandations

---

Cette étude de marché nous a permis de réaliser un questionnaire pour valider les hypothèses suggérées par celle-ci. Les résultats sont les suivants : la population normande est prête à réaliser leurs travaux eux-mêmes contre un gain en prix et en qualité. Nous avons découvert la tendance du marché, en effet les ménages ne sont pas seulement intéressés par le chauffage et la plomberie mais aussi par les énergies nouvelles et les récupérateurs d'eau de pluie. Ce questionnaire nous a aussi aidé à déterminer notre cible, celle-ci est composée des propriétaires habitant des maisons particulières sur la tranche d'âge 35 – 45 ans et appartenant à toute catégorie socioprofessionnel.

Nous conseillons à M. Droinet de se placer à Fleury-sur-orne dans la zone d'activité où IKEA et Terres et Eaux sont installés. Cela permettra à l'entreprise d'attirer une nouvelle clientèle que les autres entreprises de la Holding NAVINANCE ne possèdent pas. Cela permettra également de développer le chiffre d'affaire et d'avoir une visibilité plus importante dans la région Caennaise. Pour cela, il sera nécessaire d'acheter un local dans cette zone et de créer une SCI et une SARL.

Nous préconisons de mettre en place désormais une stratégie de groupe au niveau financier. Cela permettra, dans un premier temps, de réduire l'impact fiscal et dans un deuxième temps de développer l'activité des autres entreprises de la holding grâce à une sous-traitance en interne.

Concernant les produits à mettre en avant au sein du showroom, nous recommandons à M. Droinet de s'orienter vers les énergies nouvelles sans oublier son cœur de métier, c'est-à-dire le chauffage et la plomberie. Il sera donc nécessaire d'approfondir les connaissances du porteur de projet dans le monde des énergies nouvelles ou alors de recruter les compétences nécessaires à ce développement.

L'offre devra être orientée sur un prix plus compétitif dû à un gain sur le coût de la main d'œuvre. Elle sera également associée à une proposition de formation « à la carte » avec des professionnels afin de répondre exactement au besoin du client : « faire soi-même » afin d'obtenir un gain financier. De plus cette offre sera d'autant plus compétitive vis-à-vis des GSB grâce à une qualité supérieure des produits.

Le plan de communication permettra de créer une identité à cette société et de développer sa notoriété et sa clientèle avec les actions décrites précédemment. Les actions commerciales pourront être réduites une fois les objectifs atteints.

## Références

---

- ADEME. (2010). *Financer mon projet*. Disponible sur : <http://ecocitoyens.ademe.fr/financer-mon-projet>. Dernière Consultation : 17 octobre 2011.
- Anne-Sophie Cathala. (2011). La folle envolée du cuivre. Disponible sur: <http://www.lefigaro.fr/matieres-premieres/2011/02/06/04012-20110206ARTFIG00184-la-folle-envolee-du-cuivre.php>. Dernière Consultation : 11 octobre 2011.
- APCE. (2011). *Plomberie-Chauffage*. Disponible sur : <http://www.apce.com/>. Dernière Consultation : 19 octobre 2011.
- CAPEB. (2011). Disponible sur: <http://www.capeb.fr/>. Dernière Consultation : 5 octobre 2011.
- CAPEB. (Juillet 2011). La note de Conjoncture de la CAPEB, 2<sup>ème</sup> trimestre 2011. Dernière Consultation : 4 octobre 2011.
- CASTORAMA. (2011). Disponible sur : [www.castorama.fr](http://www.castorama.fr) Dernière Consultation : 10 octobre 2011.
- CCI Lyon. (2011). Choisir la forme juridique de votre future entreprise. Disponible sur: <http://www.lyon.cci.fr/site/cms/2004113016192129/Choisir-la-forme-juridique-de-votre-future-entreprise>. Dernière consultation : 19 octobre 2011
- Chambre de métiers et de l'artisanat. (2011). Disponible sur: <http://www.artisanat.fr/>. Dernière consultation : 9 octobre 2011.
- Développement Construction. (2011). Le marché du bricolage et du faire faire: caractéristiques et spécificités des Français initiant des travaux chez eux. Disponible sur: <http://www.developpement-construction.com/pdf/focus/Le-march%C3%A9-des-particuliers.pdf>. Dernière consultation: 9 Octobre 2011.
- Dynapresse.(2011). Disponible sur: <http://www.dynapresse.ch/abonnement-magazine-chauffageplomberieetrefrigeration-th72.aspx>. Dernière consultation : 9 Octobre 2011
- jesuisentrepreneur.fr. (2011). Disponible sur: <http://www.jesuisentrepreneur.fr/>. Dernière Consultation : 17 octobre 2011.
- Jones lang lasalle. (2011). Note de conjoncture - Septembre 2011. Disponible sur: <http://www.joneslanglasalle.fr/France/FR-FR/Pages/ResearchDetails.aspx?TopicName=&ItemID=6575&ResearchTitle=Note%20de%20conjoncture%20-%20Septembre%202011>. Dernière consultation : 28 Septembre 2011.
- Points de vente. (2010). Disponible sur: [www.pointsdevente.fr/](http://www.pointsdevente.fr/).

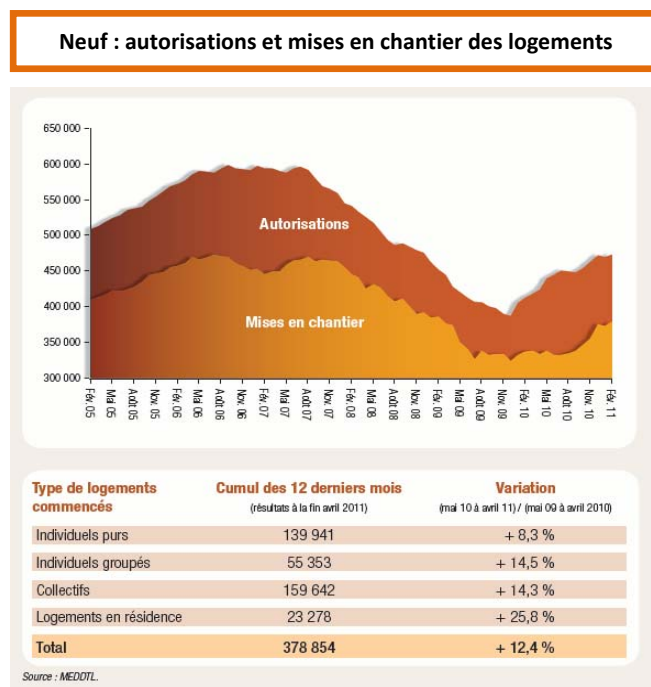


Dernière consultation: 28 Septembre 2011.

- TNS Sofres - GeoConcept. (2011). Fréquentation des canaux de vente et mobilité du consommateur. Dernière consultation : 28 Septembre 2011
- Leroy Merlin. (2011). *La location de matériels*. Disponible sur : <http://www.leroymerlin.fr> Dernière Consultation : 9 octobre 2011.
- Leroy Merlin. (2011). *Les cours de Bricolage*. Disponible sur : <http://www.leroymerlin.fr> Dernière Consultation : 9 octobre 2011.
- Noe interactive. (2011). FICHE DE POSTE : Chargé(e) d'affaires / Technico Commercial. Disponible sur: <http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=FICHE%2BPOSTES%2Btechnico%2Bcommercial&source=web&cd=3&ved=0CC8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.noe-interactive.com%2Ftelecharger.php%3Fnomfichier%3D%2Fpage%2Ffrance%2F>. Dernière consultation : 25 Octobre 2011.
- ODIL (Outil d'aide au diagnostic d'implantation locale). Disponible sur: <http://creation-entreprise.insee.fr/>. Dernière consultation : 9 Octobre 2011
- Ouest-France (2011). *Com > Quotidiens*. Disponible sur: [www.Ouest-France.fr](http://www.Ouest-France.fr). Dernière consultation: 18 octobre 2011
- Thibault Fuhr, Damien Jeannenez, Julien Plu, Arthur Trochet. (2011). Création d'une entreprise d'ébénisterie : NICOLAS & NICOLAS
- Xerfi. (2011). Disponible sur: [www.Xerfi.fr](http://www.Xerfi.fr). Dernière consultation : 5 octobre 2011

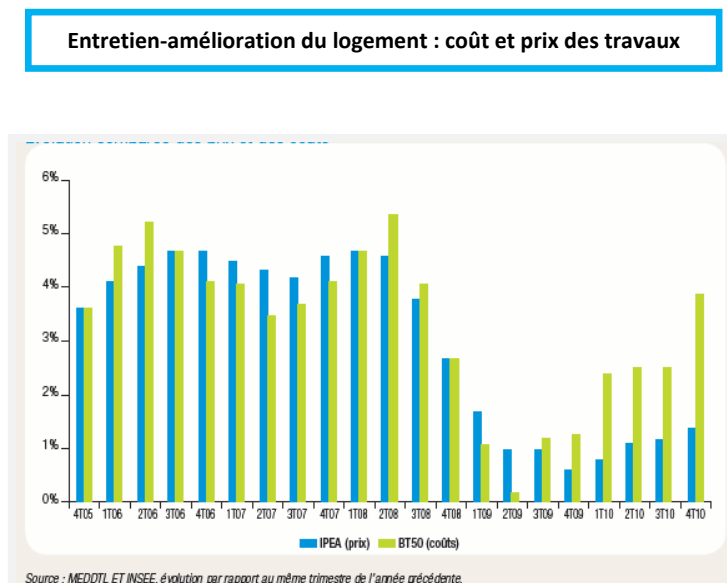
## Annexes

### Annexe 1 – Neuf : Autorisations et mises en chantier des logements



[La note de Conjoncture de la CAPEB – Juillet 2011]

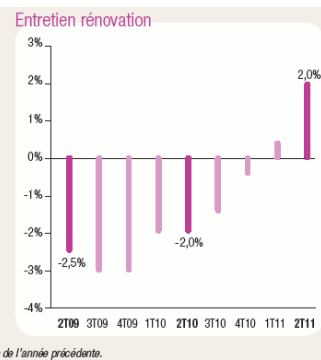
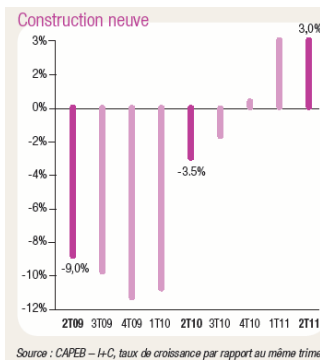
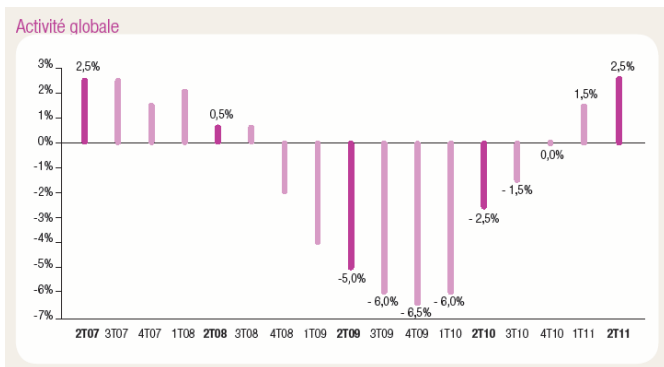
### Annexe 2 – Entretien-amélioration du logement : coût et prix des travaux



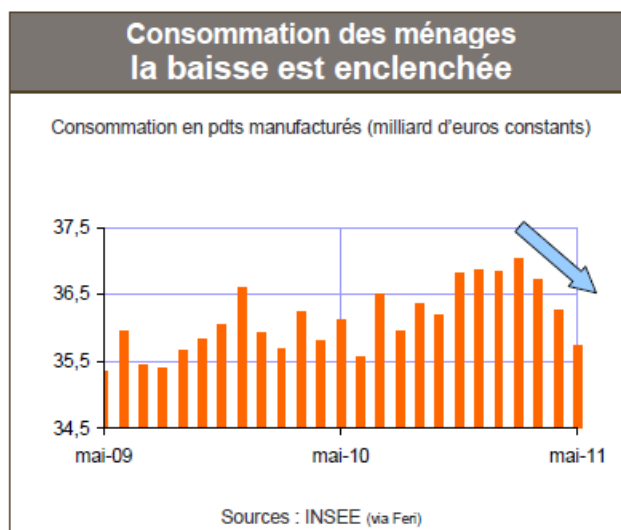
[La note de Conjoncture de la CAPEB – Juillet 2011]

## Annexe 3 – Volume d'activité

### Volume d'activité

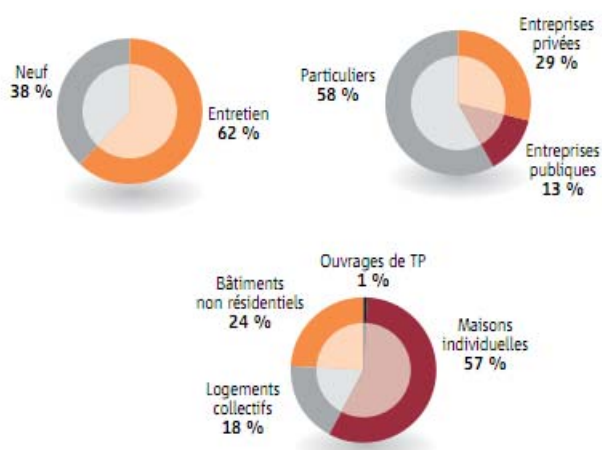


## Annexe 4 – Consommation des ménages : la baisse est enclenchée



## Annexe 5 – Répartition du CA des entreprises de moins de 20 salariés de Couverture Plomberie Chauffage par activités, marchés et clients

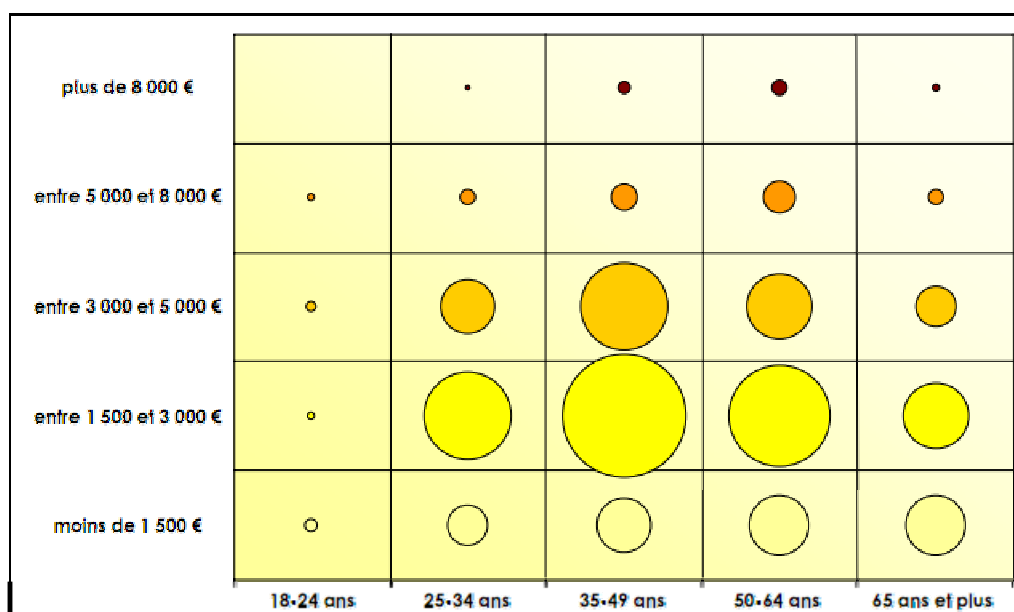
■ Répartition du CA des entreprises de moins de 20 salariés de Couverture Plomberie Chauffage par activités, marchés et clients



(CAPEB.fr, 2011)

## Annexe 6 – Structure de la population des ménages ayant initié des travaux

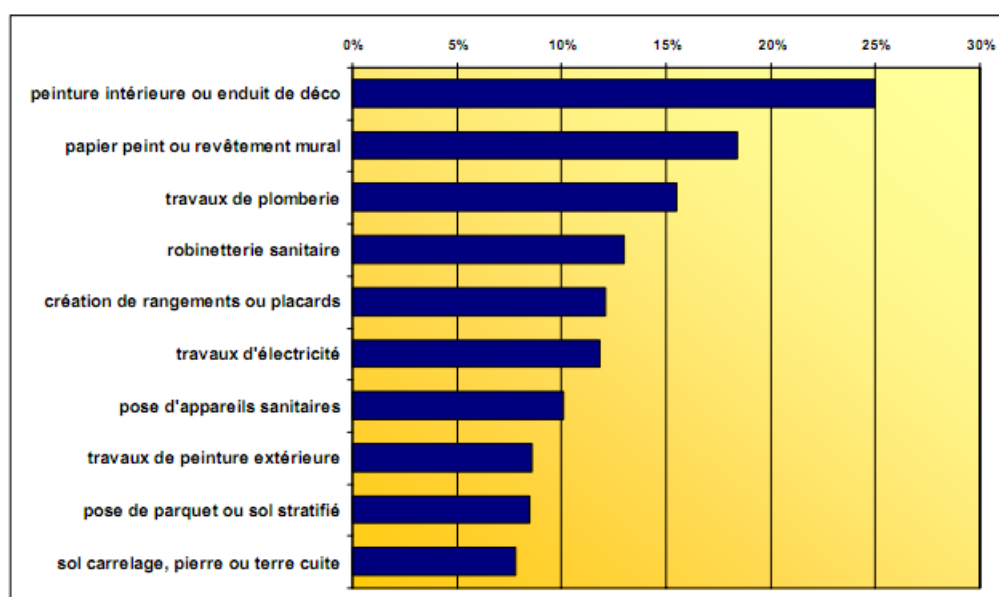
*La structure de la population des ménages ayant initié des travaux au cours des 12 derniers mois, selon leur âge et le niveau de revenus*



(Développement construction , 2011)

## Annexe 7 – Travaux le plus fréquemment initiés

### *Les travaux le plus fréquemment initiés (en % de l'ensemble des ménages français)*



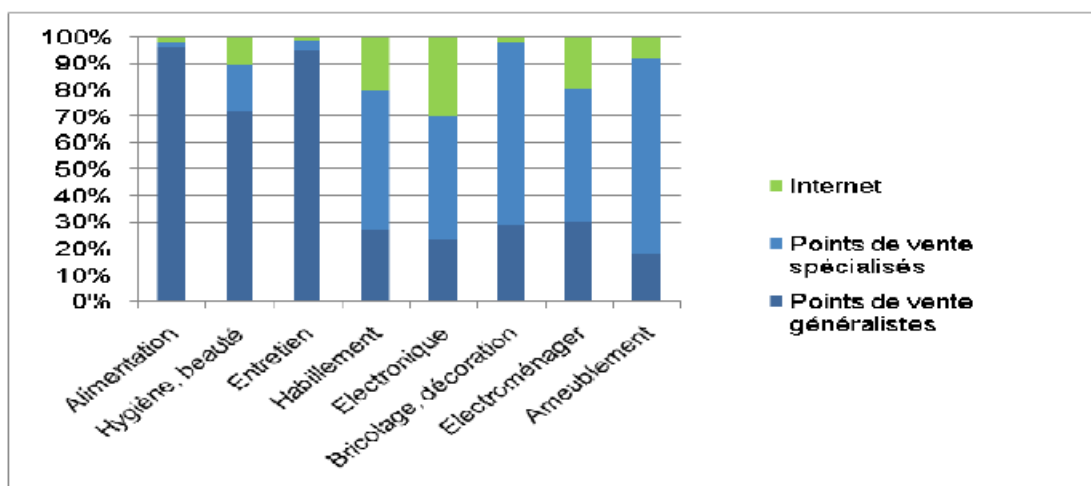
(Développement construction, 2011)

## Annexe 8 – Les motivations des ménages

Les motivations
1. Embellir
2. Remplacer
3. Confort
4. Cout inférieur
5. Plaisir
6. Fierté
7. Nécessité
8. Satisfaction personnel

## Annexe 9 – Fréquentation des canaux d'achat par type de produits

Fréquentation des canaux d'achat par type de produits



Source : TNS Sofres – GeoConcept, 2011

## Annexe 10 – Exemple des conditions d'application de la TVA à 5,5%

Exemple	TVA 19,6%	TVA 5,5%
Cabine de douche complète	1029 €	907,69€
Prix de la pose		369,90€
Prix total	1029€ emporté	1304,59€ posé
Soit la pose pour	275,59€ à ajouter au prix emporté	

## Annexe 11 - Crédit d'impôt développement durable

(*ecocitoyens.ademe.fr, 2010*)

Cette aide est l'une des plus connues mais elle ne s'applique pas de la même façon et au même taux à tous les types de travaux et d'équipements.

Il s'agit d'une disposition fiscale permettant aux ménages de déduire de leur impôt sur le revenu une partie des dépenses réalisées pour certains travaux d'amélioration énergétique portant sur une résidence principale. Ce crédit d'impôt développement durable s'applique à la construction et à la rénovation.

CONSTRUCTION :

### → Les conditions pour en bénéficier :

**La situation :**

- Locataire, propriétaire occupant ou occupant à titre gratuit ;
- Être fiscalement domicilié en France.

**Le logement :**

- Une maison individuelle ou un appartement ;
- Une résidence principale si occupant ;
- Le logement est neuf ou ancien pour l'installation d'équipement utilisant les énergies renouvelables (solaire, éolien, hydraulique, bois), les pompes à chaleur et les équipements de raccordement à un réseau de chaleur.

### → Un montant plafonné :

- Le montant des dépenses ouvrant droit au crédit d'impôt est plafonné à :
  - **8 000 € pour une personne seule**
  - **16 000 € pour un couple** soumis à imposition commune.
  - somme est majorée de 400 € par personne à charge.
- Ce plafond s'apprécie **sur une période de cinq années consécutives** comprises entre le 1er janvier 2005 et le 31 décembre 2012.
- Le crédit d'impôt est calculé sur le montant des dépenses éligibles, **déduction faite des aides et subventions reçues par ailleurs.**

### → Quels investissements et à quel taux ?

Pour l'année 2011, les taux varient de 22% à 45% selon l'investissement. Les taux diminuent d'années en années et concernent des équipements répondant aux conditions d'obtention selon les dispositions fiscales en vigueur. »

#### Pour quels investissements et à quel taux ?

Investissements bénéficiant du crédit d'impôt	Pour l'année 2010	En 2011
Equipements de production d'énergie utilisant l'énergie solaire thermique, éolienne ou hydraulique	50 %	45 %
Panneaux photovoltaïques	50 % jusqu'au 28 septembre 25 % à partir du 29 septembre*	22 %
Appareils de chauffage au bois ou biomasse	25 % 40 % pour le remplacement d'un système de chauffage bois ou biomasse existant	22 % 36 % pour le remplacement d'un système de chauffage bois ou biomasse existant
Pompes à chaleur air / eau pour production de chaleur	25 %	22 %
Pompes à chaleur à capteur enterrés pour production de chaleur (pose de l'échangeur de chaleur souterrain inclus)	40 %	36 %
Pompes à chaleur thermodynamiques pour production d'eau chaude sanitaire (hors air / air)	40 %	36 %
Equipements de raccordement à un réseau de chaleur alimenté majoritairement par des énergies renouvelables ou par une installation de cogénération	25 %	22 %
Frais engagés pour la réalisation d'un diagnostic de performance énergétique, en dehors des cas où la réglementation le rend obligatoire	50 %	45 %

\* Le taux de 50 % est maintenu si le devis a été accepté et un acompte ou des arrhes versés avant le 29 septembre 2010.



## Quelles caractéristiques pour les équipements éligibles au crédit d'impôt ?

Équipement	Caractéristiques et performances exigées en 2011
Équipements de chauffage et de fourniture d'eau chaude fonctionnant à l'énergie solaire : <b>chauffe-eau solaire individuel et système solaire combiné</b>	Capteurs solaires thermiques (équipant les systèmes) couverts par une certification <a href="#">CSTBat</a> , <a href="#">Solar Keymark</a> ou équivalente.
<b>Chauffage ou production d'eau chaude au bois ou autres biomasses :</b> poêles, foyers fermés et inserts de cheminées intérieures cuisinières utilisées comme mode de chauffage	Concentration moyenne de monoxyde de carbone $\leq 0,3 \%$ Rendement $\geq 70\%$
chaudières < 300 kW	Chaudières à chargement manuel avec un rendement $\geq 80\%$ Chaudières à chargement automatique avec un rendement $\geq 85\%$
Fourniture d'électricité à partir de l'énergie solaire, éolienne, biomasse, hydraulique	
<b>Pompes à chaleur géothermique à capteur fluide frigorigène (sol / sol ou sol / eau)</b>	COP $\geq 3,4$ pour une température d'évaporation de $-5^{\circ}\text{C}$ et une température de condensation de $35^{\circ}\text{C}$ .
<b>Pompes à chaleur géothermique de type eau glycolée / eau</b>	COP $\geq 3,4$ pour des températures d'entrée et de sortie d'eau glycolée de $0^{\circ}\text{C}$ et $-3^{\circ}\text{C}$ à l'évaporateur, et des températures d'entrée et de sortie d'eau de $30^{\circ}\text{C}$ et $35^{\circ}\text{C}$ au condenseur.
<b>Pompes à chaleur géothermique de type eau / eau</b>	COP $\geq 3,4$ pour des températures d'entrée et de sortie d'eau de $7^{\circ}\text{C}$ à $10^{\circ}\text{C}$ à l'évaporateur, et de $30^{\circ}\text{C}$ et $35^{\circ}\text{C}$ au condenseur.
<b>Pompes à chaleur air / eau</b>	COP $\geq 3,4$ pour une température d'entrée et de sortie d'air de $7^{\circ}\text{C}$ à $10^{\circ}\text{C}$ à l'évaporateur et des températures d'entrée et de sortie d'eau de $30^{\circ}\text{C}$ et $35^{\circ}\text{C}$ au condenseur.
<b>Pompes à chaleur thermodynamiques pour la production d'eau chaude</b>	- Captant l'énergie de l'air ambiant : COP $> 2,5$

Equipement	Caractéristiques et performances exigées en 2011
sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captant l'énergie de l'air extérieur : COP &gt; 2,5</li> <li>- Captant l'énergie de l'air extrait : COP &gt; 2,9</li> <li>- Captant l'énergie géothermique : COP &gt; 2,5</li> </ul> selon le référentiel de la norme d'essai EN 255-3.
Equipement de raccordement à un réseau de chaleur alimenté majoritairement par des énergies renouvelables ou par une installation de cogénération	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Branchement privatif composé de tuyaux et de vannes qui permet de raccorder le réseau de chaleur au poste de livraison de l'immeuble.</li> <li>- Poste de livraison ou sous-station qui constitue l'échangeur de chaleur.</li> <li>- Matériels nécessaires à l'équilibrage et à la mesure de la chaleur qui visent à opérer une répartition correcte de celle-ci.</li> </ul>

#### RENOVATION :

##### → Les conditions pour en bénéficier :

#### La situation :

- Locataire, propriétaire occupant, bailleur ou occupant à titre gratuit ;
- Être fiscalement domicilié en France ;
- Être bailleur et avoir opté pour le crédit d'impôt

#### Le logement :

- Une maison individuelle ou un appartement ;
- Une résidence principale
- Le logement est loué à titre de résidence principale pendant au moins 5 ans si bailleur ;
- Le logement est achevé depuis plus de deux ans pour les travaux d'isolation, les équipements de régulation, les chaudières à condensation et la réalisation d'un diagnostic de performance énergétique.

- Le logement est neuf ou ancien pour l'installation d'équipement utilisant les énergies renouvelables (solaire, éolien, hydraulique, bois), les pompes à chaleur et les équipements de raccordement à un réseau de chaleur.

#### → Des conditions particulières

- Lors du remplacement d'un **système de chauffage et/ou de production d'eau chaude sanitaire à bois** ou biomasse par un système à bois ou biomasse plus performant, le taux de 22 % est porté à 36 %. Pour bénéficier de ce taux bonifié, **la facture de l'installateur** doit être fournie.
- **Les travaux doivent être réalisés par l'entreprise qui fournit les matériaux** (ce qui est le cas des magasins spécialisés tels que Leroy Merlin et Castorama).
- Le diagnostic de performance énergétique ne peut bénéficier du crédit d'impôt qu'une seule fois sur une période de 5 ans. » (*ecocitoyens.ademe.fr*)

(*ecocitoyens.ademe.fr*, 2010)

## Annexe 12 - TVA à 5,5%

Le taux normal de TVA est de 19,6% mais certains travaux peuvent bénéficier d'une TVA à taux réduit.

#### → Pour quels travaux ?

- Des travaux d'isolation thermique
- L'amélioration de votre système de chauffage :
  - régulation,
  - changement de chaudière,
  - installation d'un chauffage au bois,
  - installation d'un système de chauffage ou d'eau chaude solaires,
  - installation d'une pompe à chaleur pour la production de chauffage et d'eau chaude sanitaire.
- L'installation d'un système de production électrique par énergies renouvelables : photovoltaïque, éolien, hydraulique,
- En copropriété, l'amélioration du système de chauffage.

**Attention :**

La TVA ne porte pas sur les travaux qui, sur une période de 2 ans, remettent à l'état neuf plus de 2/3 chacun des éléments de second œuvre ou plus de la moitié du gros œuvre.

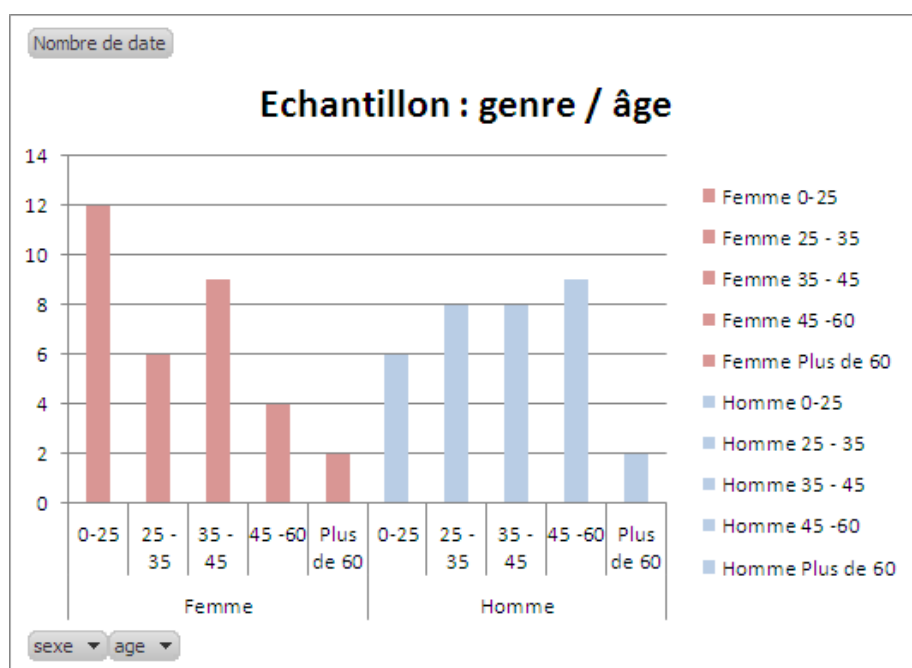
Depuis le 1er janvier 2010, l'installation d'un système de climatisation ne bénéficie plus du taux réduit de TVA.

→ Comment en bénéficier :

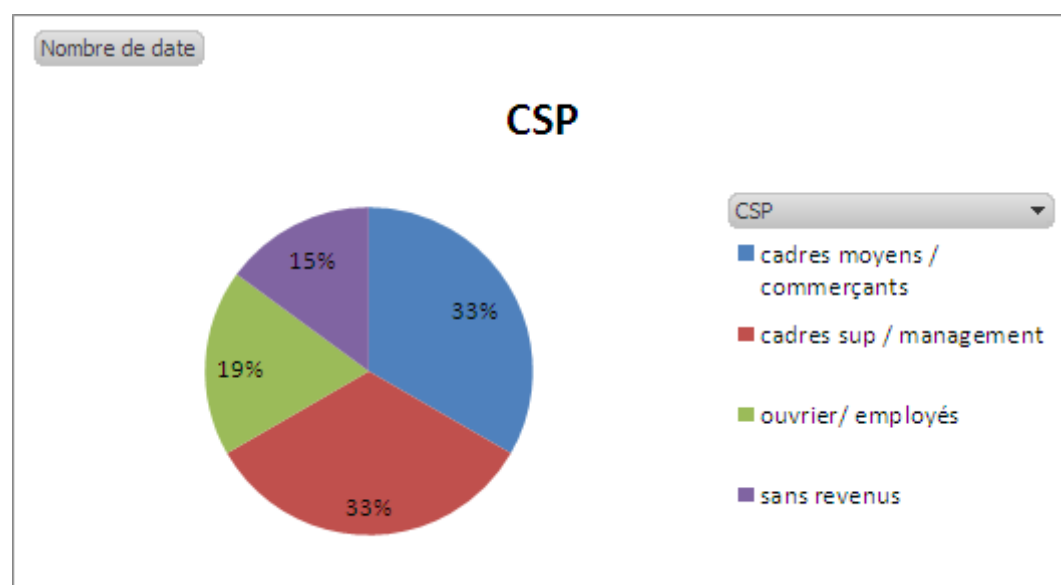
Les travaux et équipements doivent être facturés par l'entreprise. Cette entreprise qui vend le matériel et en assure la pose applique directement la réduction de TVA, qui se traduit par une réduction de l'ordre de 12 % du montant de la facture.

(*ecocitoyens.ademe.fr*, 2010)

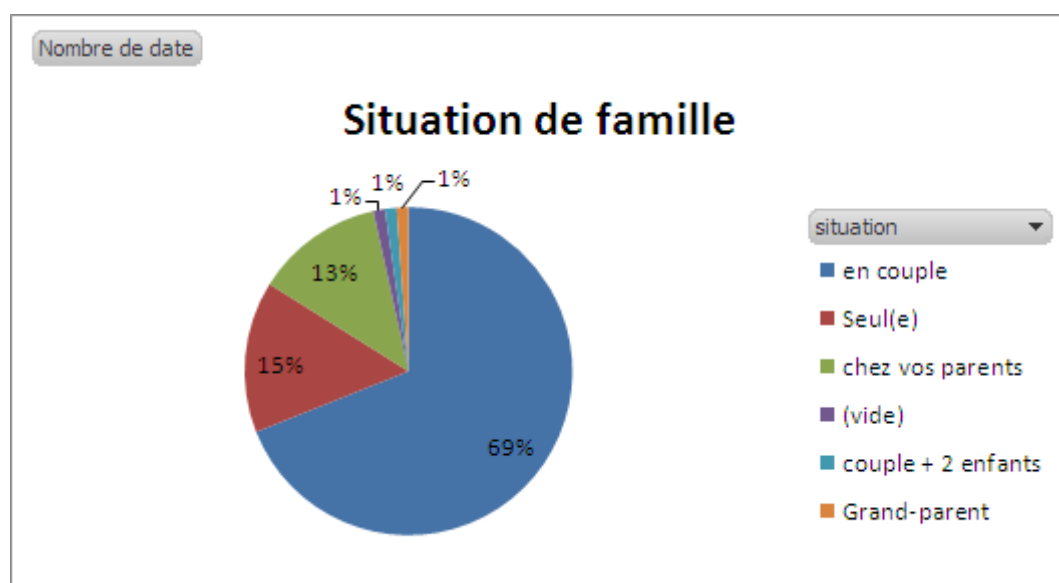
**Annexe 13 – Échantillon : genre / âge**



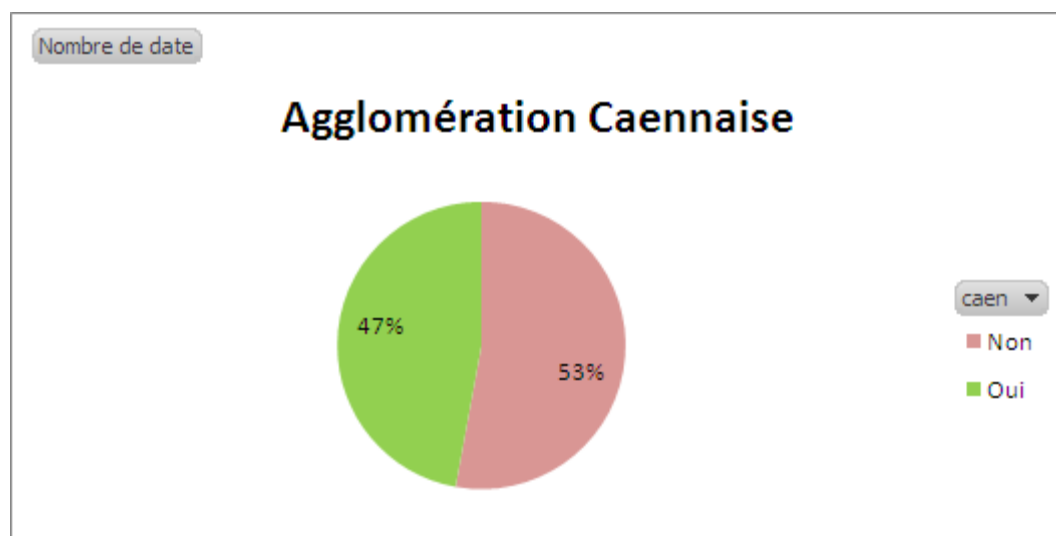
## Annexe 14 – Catégories Socio Professionnelles



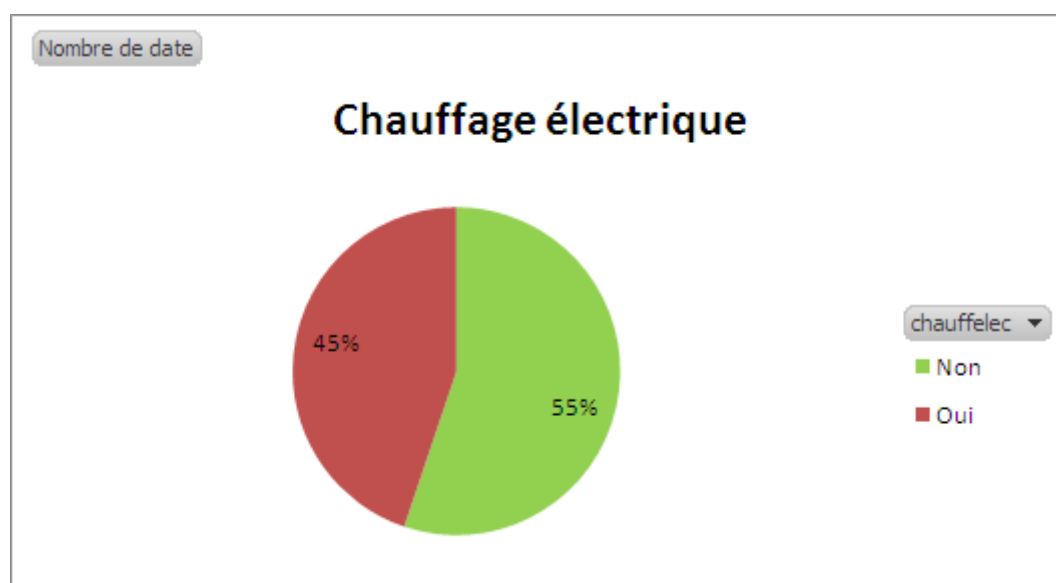
## Annexe 15 – Situation de famille



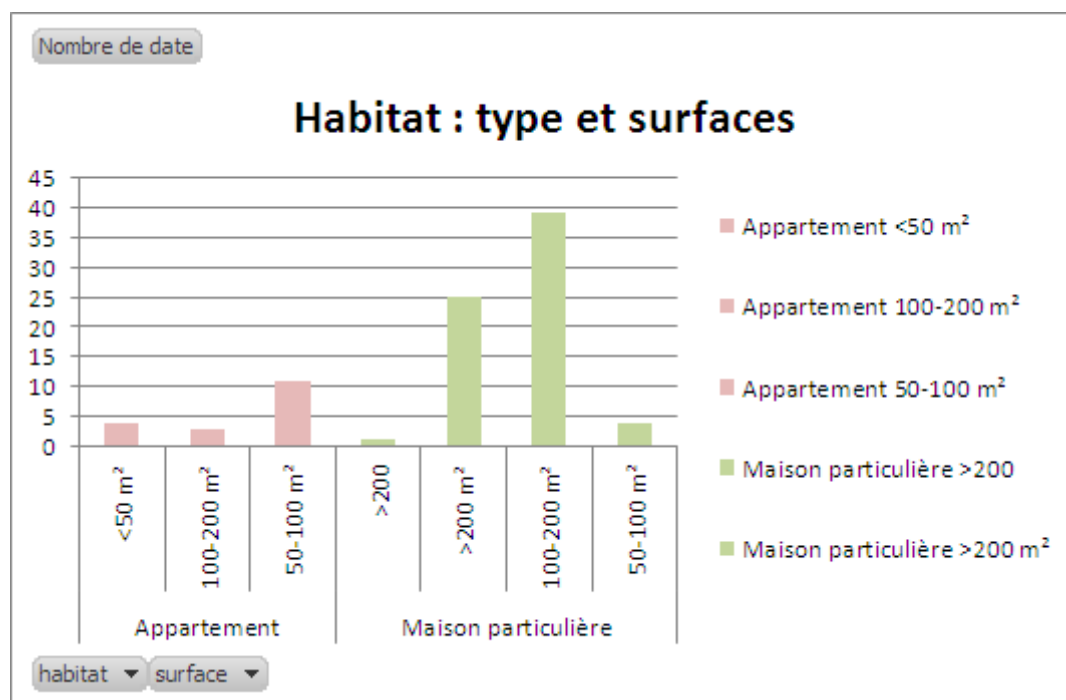
## Annexe 16 – Agglomération Caennaise



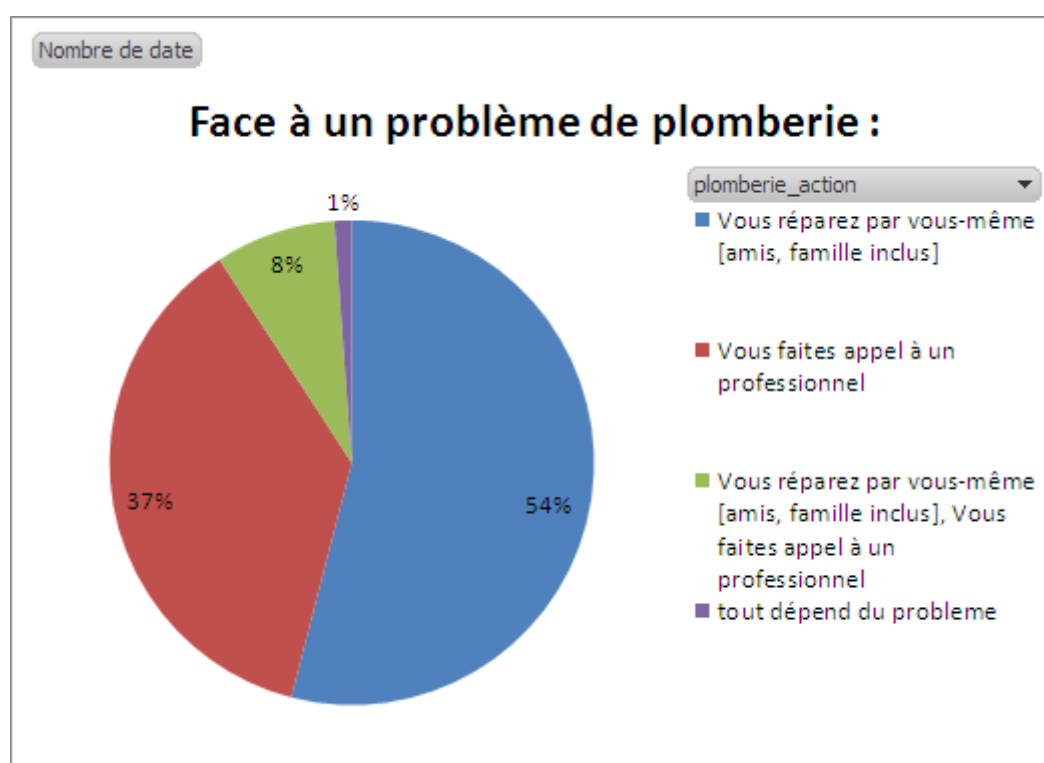
## Annexe 17 – Chauffage électrique



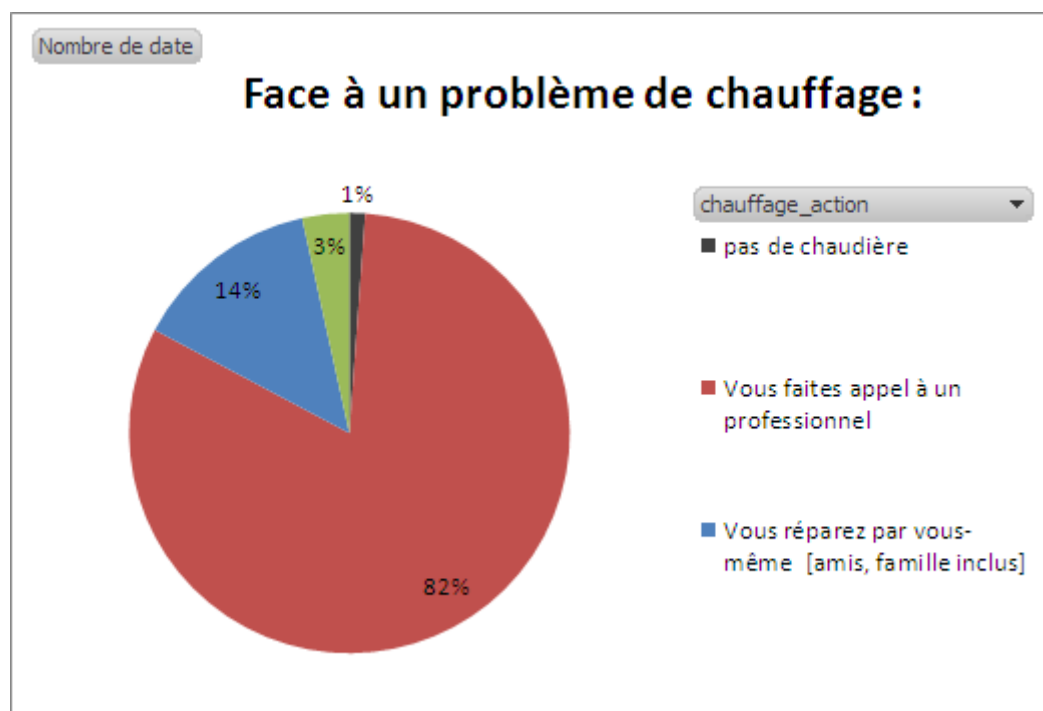
## Annexe 18 – Habitat : type et surfaces



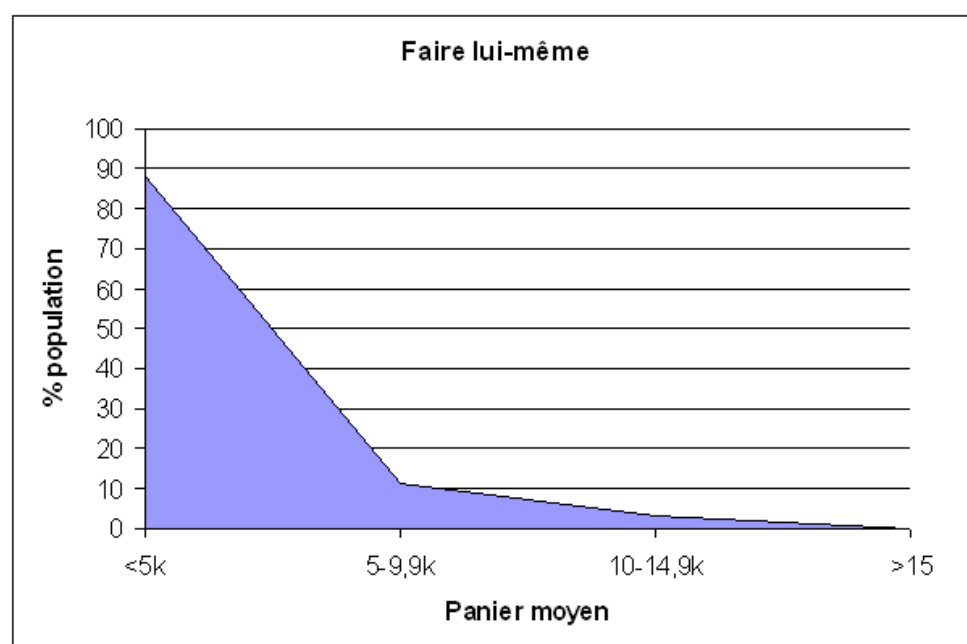
## Annexe 19 – Face à un problème de plomberie



## Annexe 20 – Face à un problème de chauffage

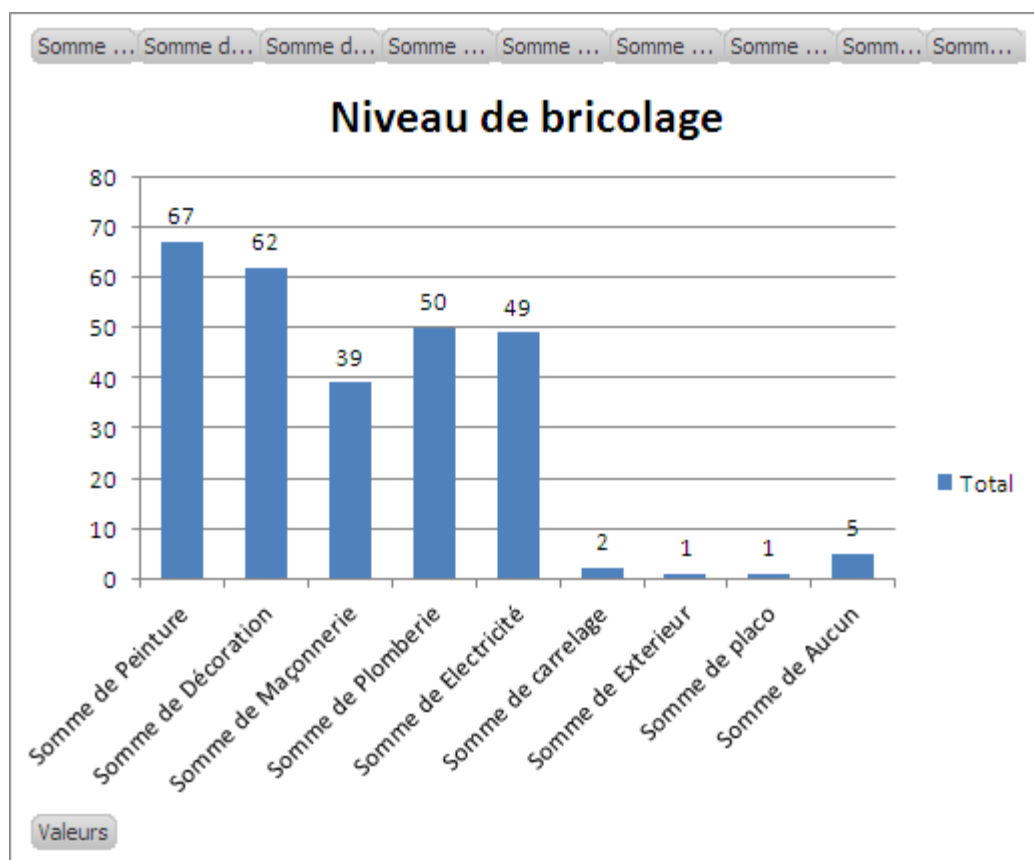


## Annexe 21 – Faire lui-même

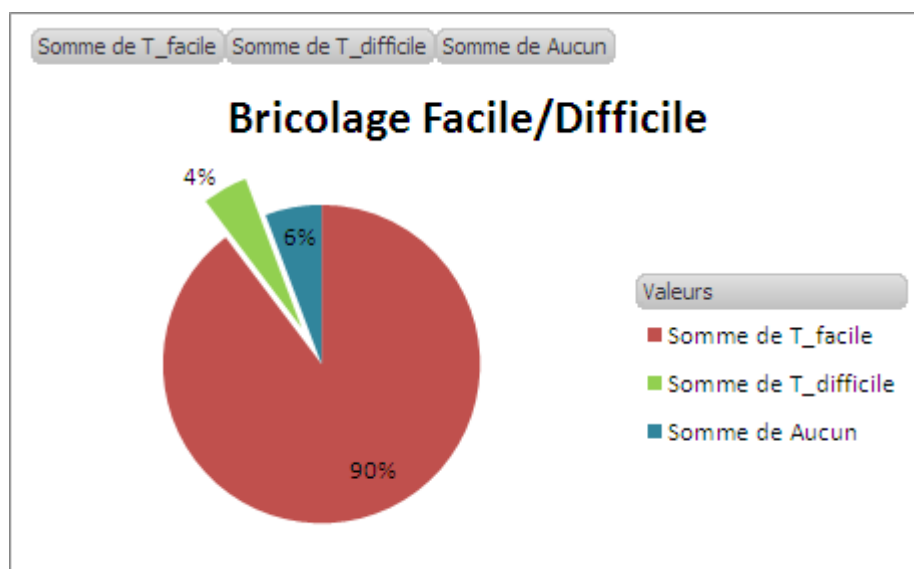




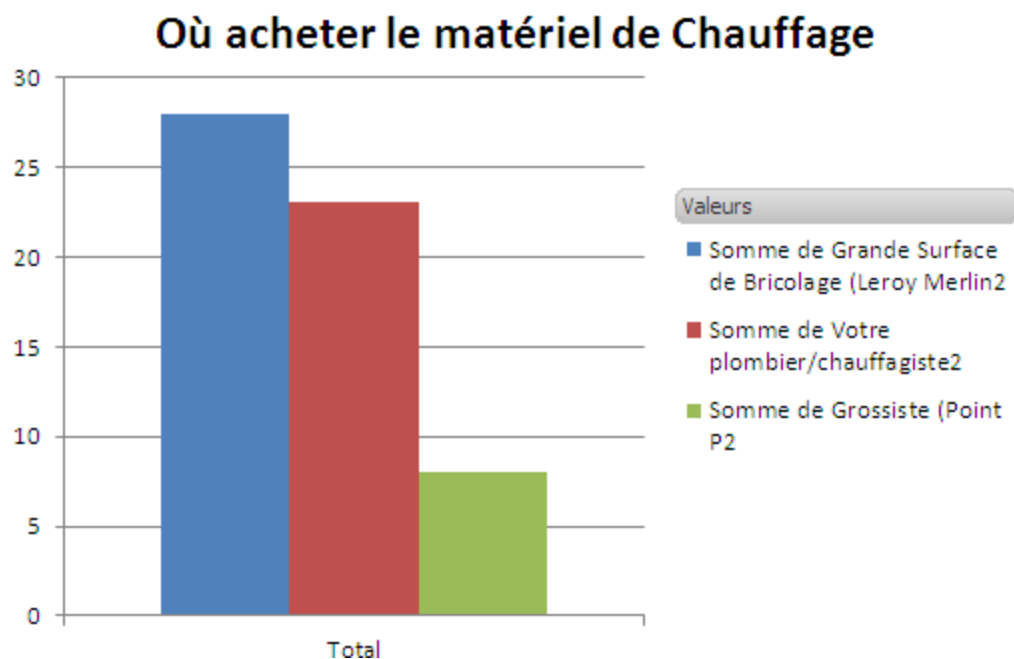
## Annexe 22 – Niveau de Bricolage



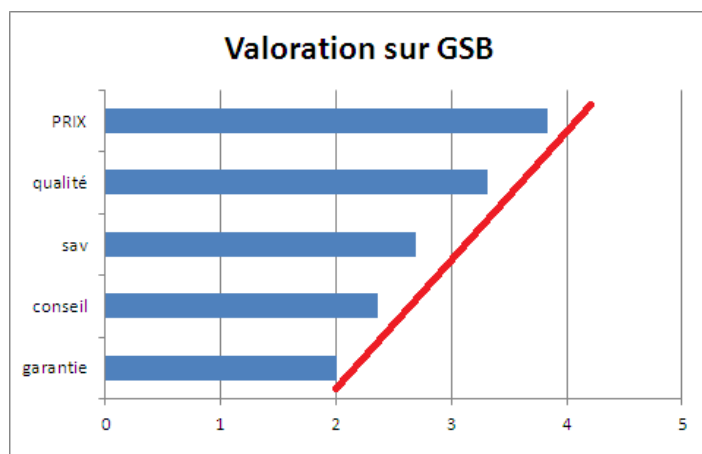
## Annexe 23 – Bricolage Facile/Difficile



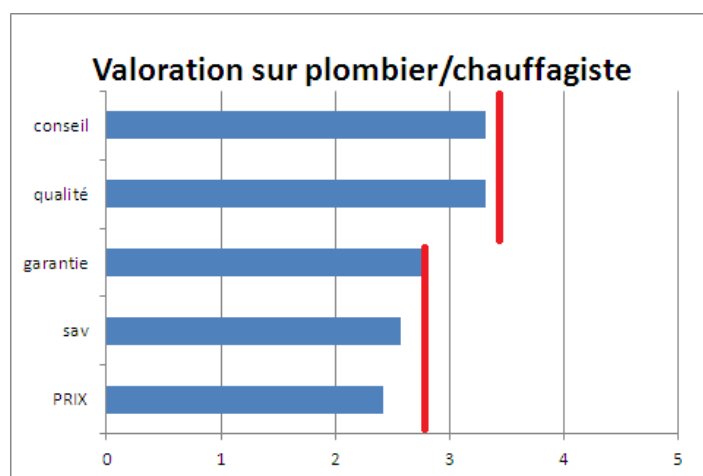
## Annexe 24 – Où acheter le matériel de chauffage ?



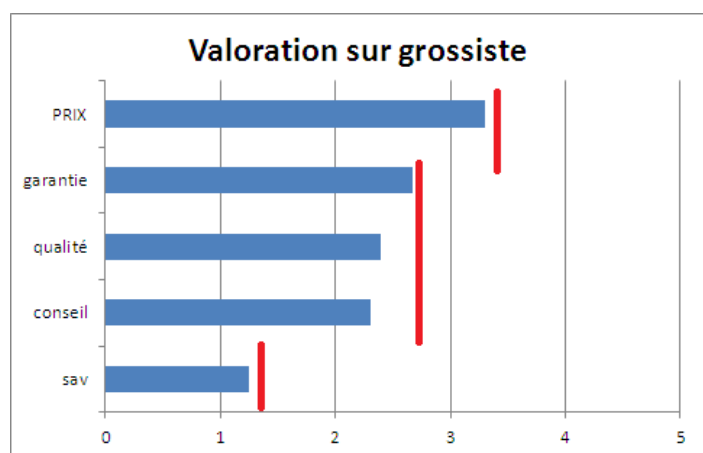
## Annexe 25 – Évaluation sur GSB



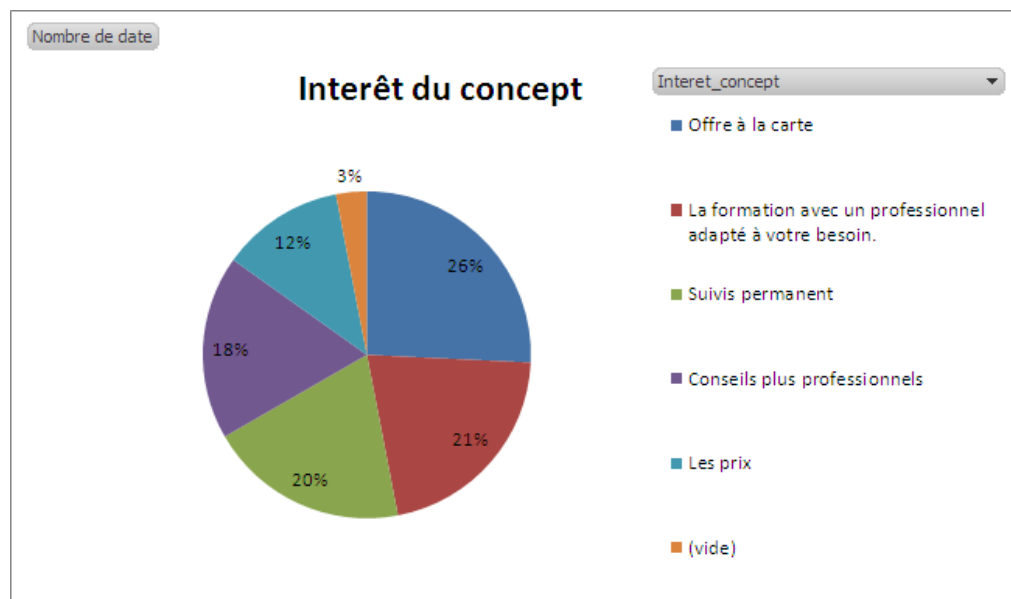
## Annexe 26 – Évaluation sur plombier/chauffagiste



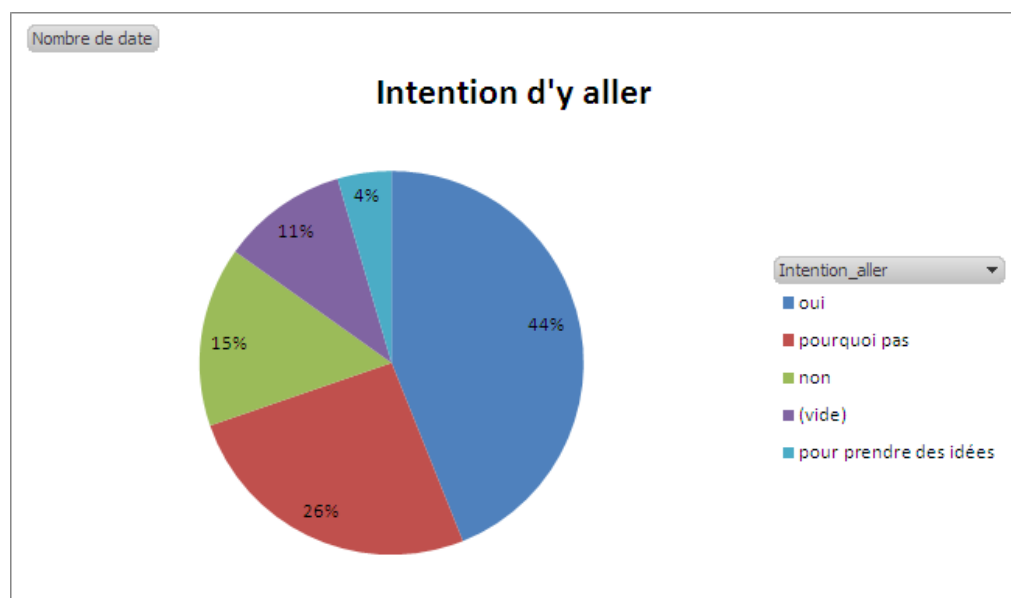
## Annexe 27 – Évaluation sur grossiste



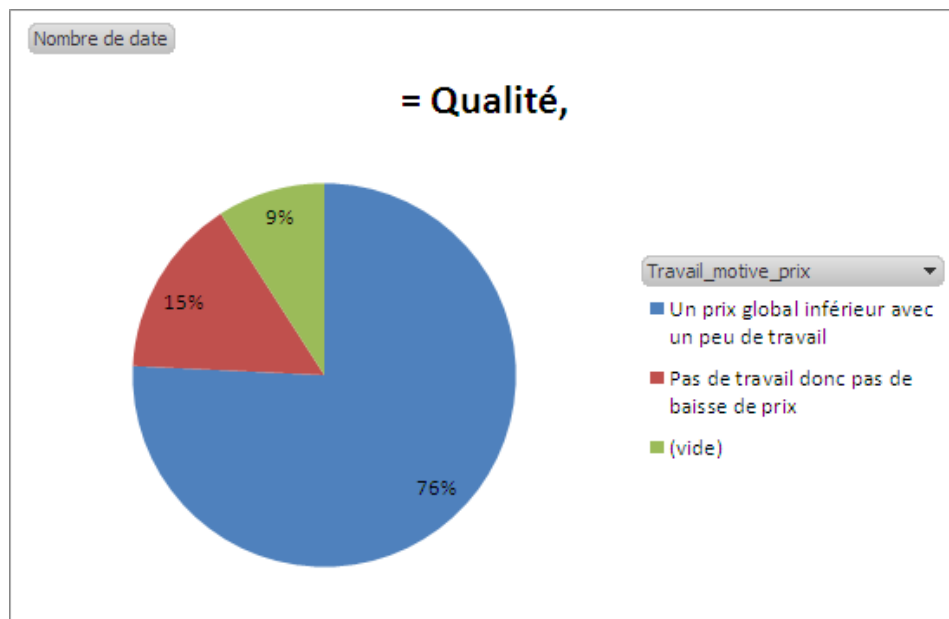
## Annexe 28 – Intérêt du concept



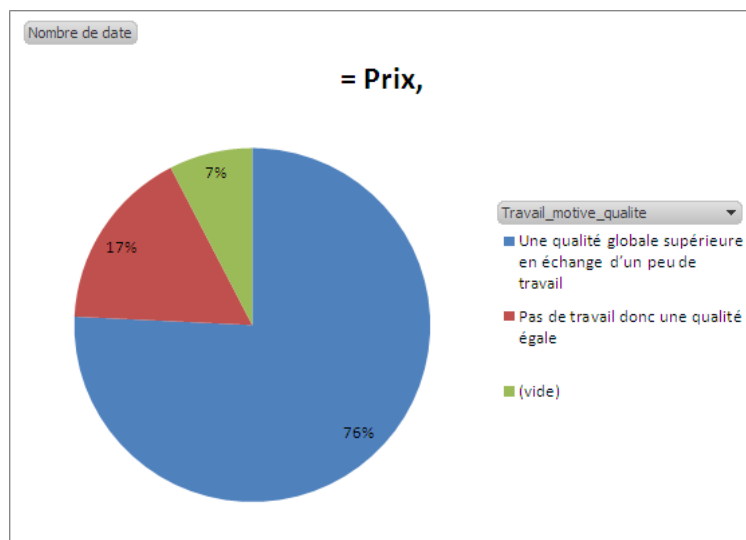
## Annexe 29 – Intention d'y aller



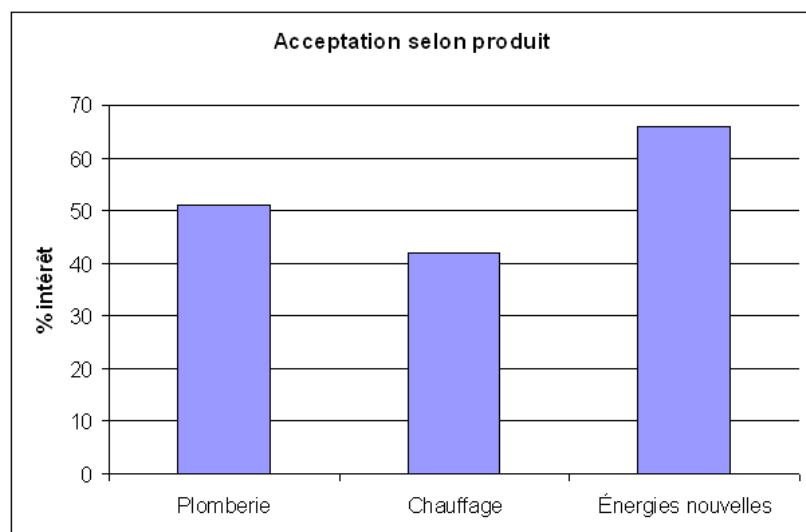
## Annexe 30 - Qualité



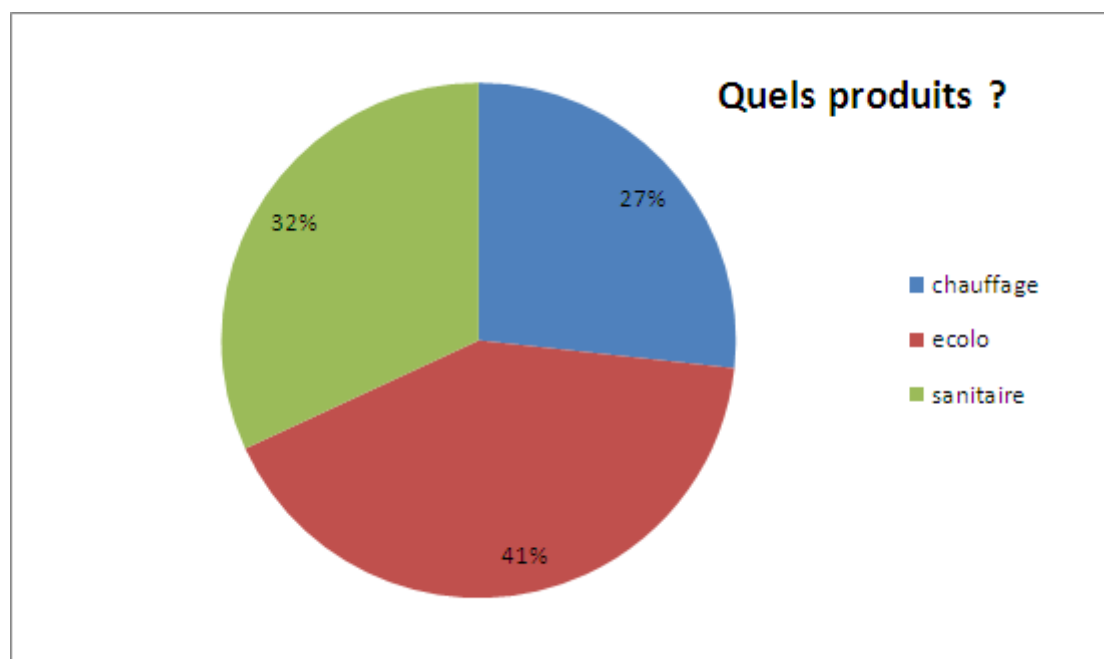
## Annexe 31 - Prix



## Annexe 32 – Acceptation selon produit

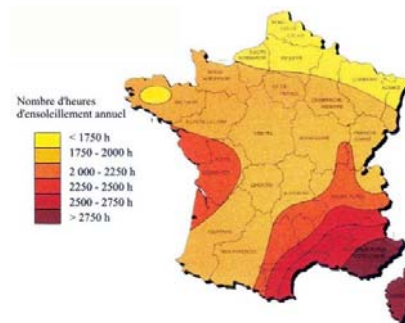


## Annexe 33 – Quels produits ?



## Annexe 34 - Les Énergies Renouvelables

### 1. Le solaire

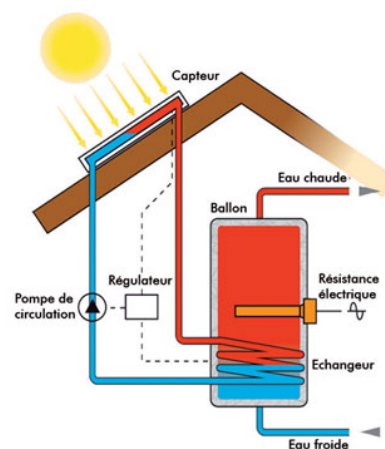


Carte de France de l'exposition solaire annuelle

Récupérant une partie de l'énergie solaire, des panneaux solaires sont munis de capteurs solaires. Il existe deux types de panneaux :

#### *Le panneau solaire thermique*

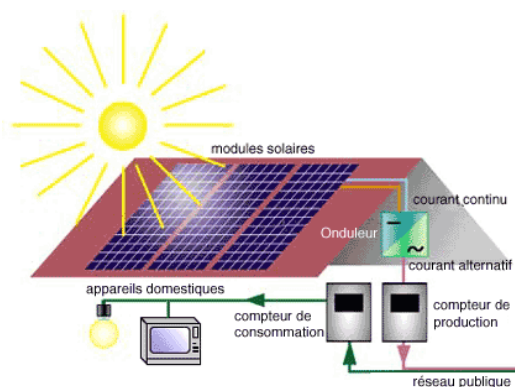
Ce système permet de chauffer un fluide caloporteur.



Panneaux solaires thermiques et schéma

#### *Le panneau solaire photovoltaïque*

Ce type de panneaux solaires permet de produire de l'électricité directement. Cette production est ensuite revendue et renvoyée dans le réseau EDF.

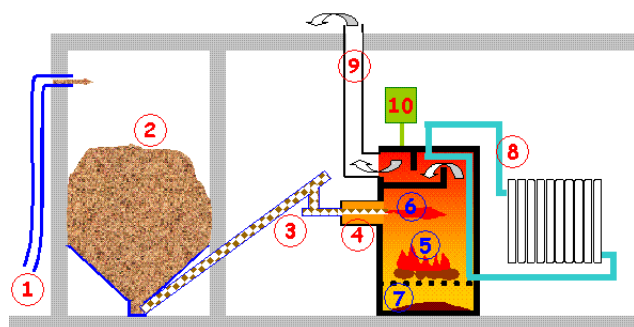


Panneaux solaires photovoltaïques et schéma

## 2. Les principaux systèmes de chauffage

### *Le chauffage au bois*

Avec les dernières chaudières le combustible a évolué : Les classiques bûches ont été remplacées par des plaquettes ou du granulé de bois, les rendements sont très importants.



### *La pompe à chaleur*

Le principe de la pompe à chaleur (PAC) est de puiser des calories disponibles dans le sol, l'eau ou l'air.

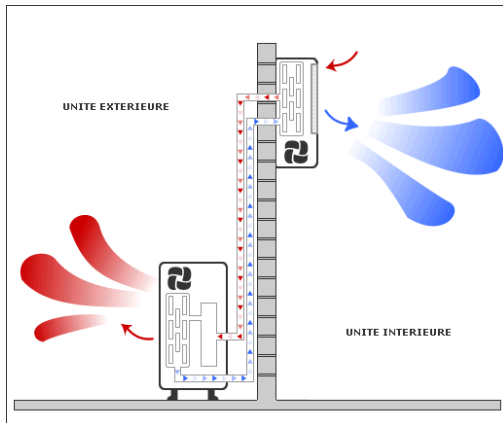
Il existe 3 types de PAC :



### Pompe à chaleur air-air :

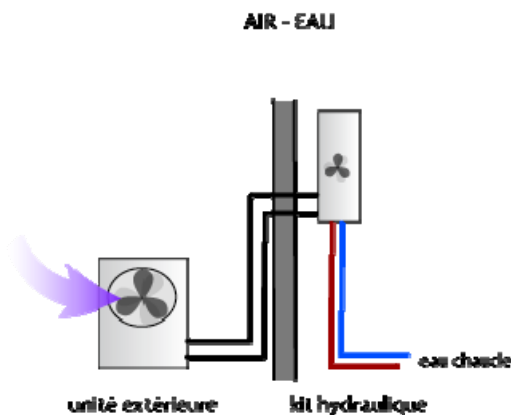
Les calories prélevées dans l'air extérieur sont transmises directement à l'air intérieur.

Ce type de PAC est notamment employé en climatisation réversible.



### Pompe à chaleur air eau

Les calories prélevées sur l'air extérieur sont transmises à un liquide caloporteur qui, via la chaudière, les redistribue au circuit de chauffage central de l'habitation.



### Pompe à chaleur eau eau

Dans ce type de pompe à chaleur l'énergie récupérée dans l'eau extérieure est apportée au circuit hydraulique intérieur directement.

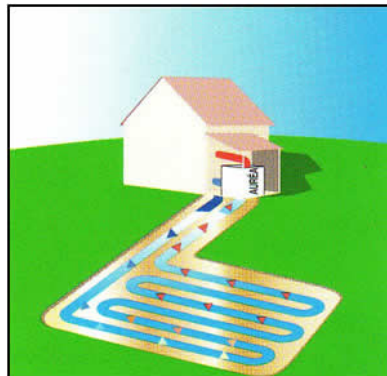
Il existe deux types de pompe à chaleur eau eau, selon que l'acquisition de calories se fait dans un point d'eau (aqua thermie) ou dans le sol (géothermie) ; dans le cas de la géothermie, celle-ci peut être en surface (géothermie en surface), avec un réseau de circulation de fluide caloporteur, ou en profondeur (géothermie en profondeur) .

6 "a pæ ° #æ° ° #a ~æ E #

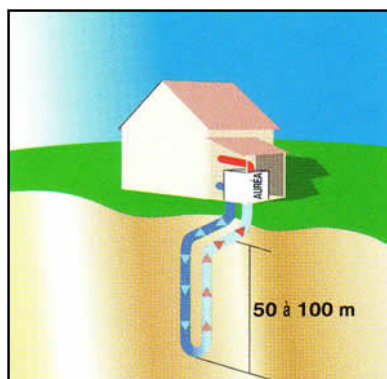


6 "a pæ ° #æ° ° #æ° ° #æ E #

*Schéma géothermie en surface*



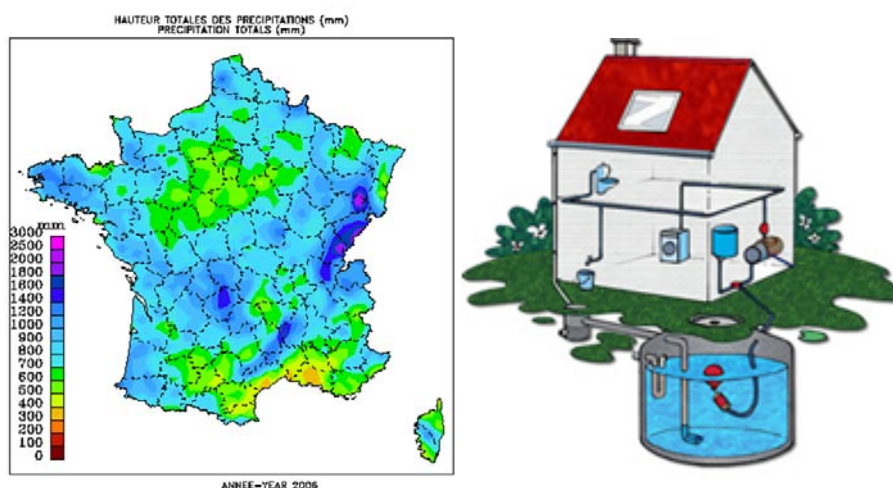
*Schéma géothermie en profondeur*



### 3. Autres dispositifs écologiques

#### *Récupérateur eau de pluie*

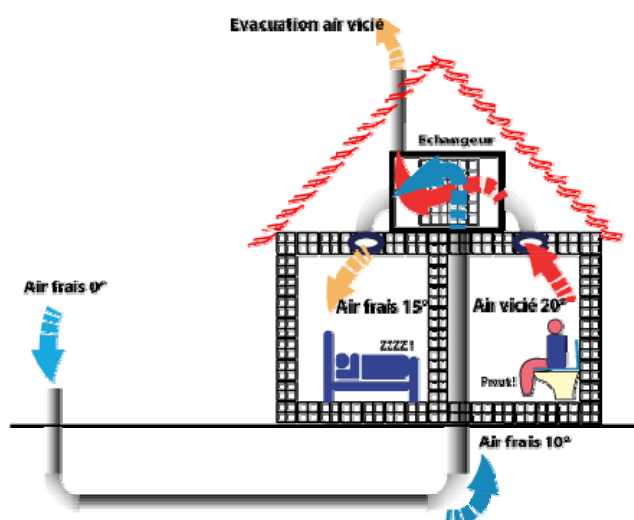
L'intérêt d'un tel dispositif est de récupérer l'eau de pluie et de la redistribuer dans un circuit secondaire, pour satisfaire des besoins domestiques (toilettes, etc.)



#### *Puits canadien et VMC double flux*

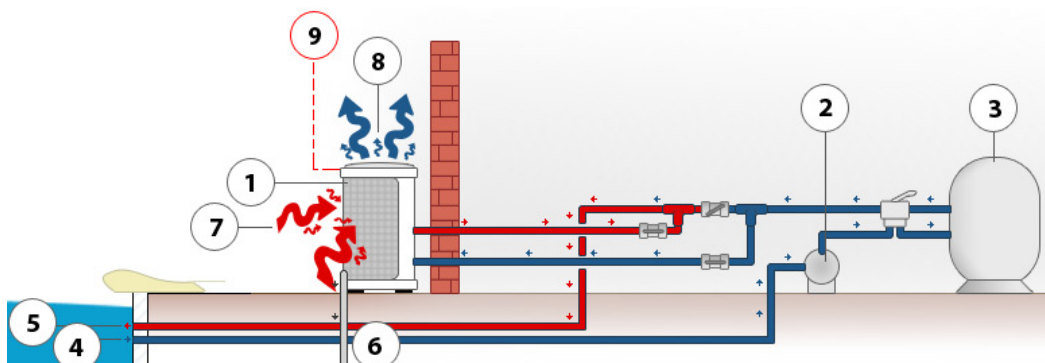
Alors que la VMC double flux a pour intérêt de préchauffer l'air de renouvellement entrant en récupérant les calories de l'air vicié sortant, le puits canadien sert à préchauffer l'air extérieur entrant en lui apportant les calories puisées dans le sol.

Ces deux dispositifs se complètent afin de limiter les déperditions de calories dues au nécessaire renouvellement de l'air intérieur d'une habitation.



## Piscine

Pompe à chaleur et plomberie spécifique de piscine



## Aspiration centralisée

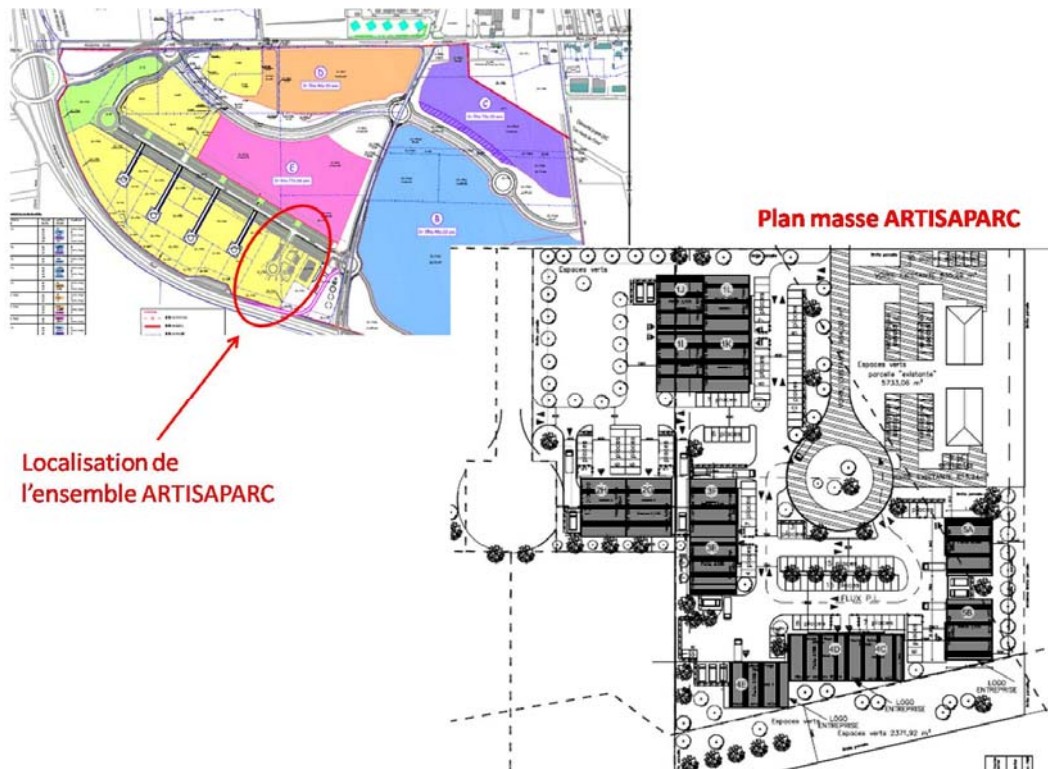
Aspirateur centralisé d'une habitation, avec aspirateur central, tuyauterie et bouches spécifiques dans les cloisons.



## Annexe 35 - Fiche Contact

- Bilans référentiels :
  - o M. Wilmet, Avocat international Belge : 0032 255 116 24
- Emplacement :
  - o M. Chaventré : 02 31 15 62 73
  - o M. Corbel : 02 31 52 02 63
- Estimation électricité :
  - o [http://www.abchauffageconfort.com/techno/cout\\_chauffage.htm](http://www.abchauffageconfort.com/techno/cout_chauffage.htm)
- Estimation eau :
  - o <http://www.blog.paca-assainissement.com/>
- Devis aménagement :
  - o ALUVER : 02 31 78 15 58
- Devis assurance :
  - o MMA Saint Pierre sur Dives : 02 31 20 72 56
- Commission de mouvement :
  - o Banque CIC, Véronique Vergnay : 02 31 44 47 41
- Estimation Matériel et outillage :
  - o Peugeot.fr
  - o Facom.com
- Estimation fourniture administrative, matériel informatique et mobilier :
  - o [www.officedepot.fr/](http://www.officedepot.fr/)
- Estimation téléphone :
  - o <http://www.bouyguestelecom.fr/>
- Estimation plan de communication :
  - o [http://www.foliopub.com/calcul\\_ens\\_lum.php](http://www.foliopub.com/calcul_ens_lum.php)
  - o Ouest-France
  - o <http://www.creads.org>
- Demandes diverses :
  - o Odin Conseil : 02 31 34 33 82

## Annexe 36 – Plan de l'emplacement et photos du bâtiment





## Annexe 37 – Coût signalétique véhicule

### Pack 1 3 autocollants 120 x 40 cm

-> Pour les **petits** véhicules utilitaires : Kangoo, Partner, Berlingo, Doblo, Connect, Bipper, Nemo...



195 € TTC livré

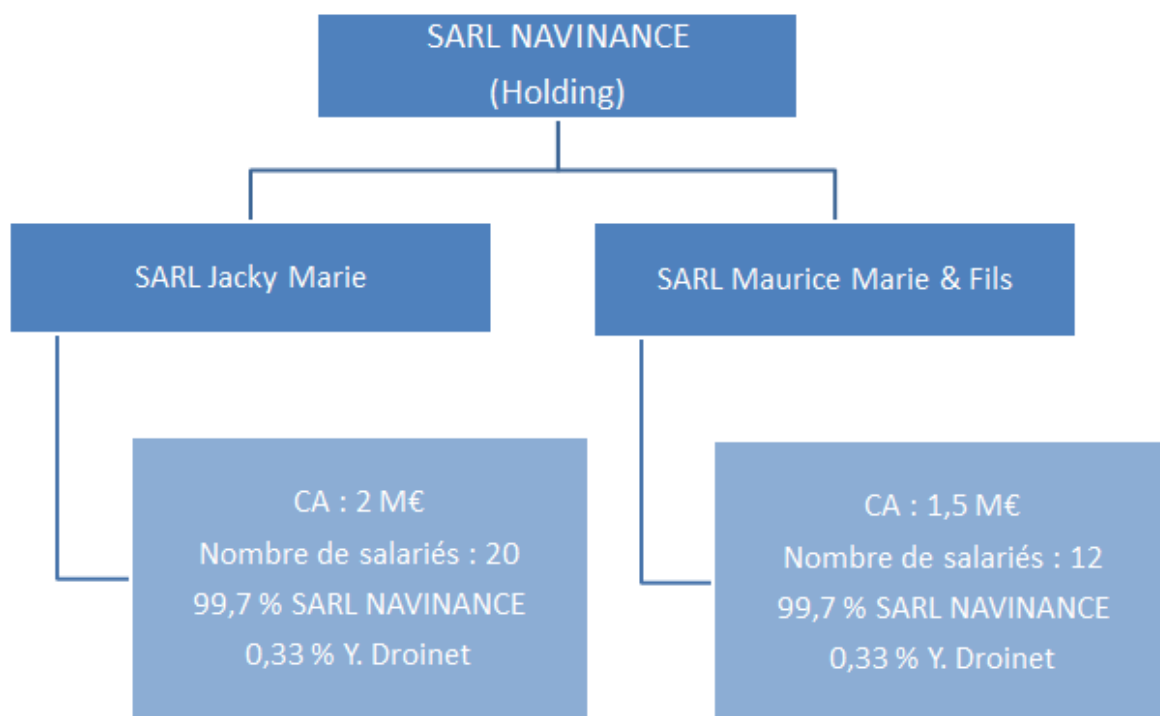
### Pack 2 2 autocollants 150 x 50 cm + 1 autocollant 130 x 43 cm

-> Pour les véhicules utilitaires **moyens** : Trafic, Expert, Scudo, Transit...



215 € TTC livré

## Annexe 38 – Organigramme de la holding NAVINANCE









## Cas de reprise de l'imprimerie ESCANDRE SOREL

Rapport de mission reprise

Présenté à :

Groupe DIAMEN

Par :

Clément Adelinet

Tryphina Durel

Alvaro Garcia

Aurélie Grenet

Tiphaine Wadoux

Date du dépôt : 9 Décembre 2011

**Votre rapport ne doit pas  
comprendre plus de 25 pages !**

Ce rapport est mis en page pour impression recto-verso

PAGE INTENTIONNELLEMENT VIDE

## Résumé

---

Nous avons travaillé 3 semaines sur le plan de reprise de l'imprimerie ESCANDRE SOREL.

Monsieur Dubourg, actuellement dirigeant du groupe DIAMEN France regroupant DIAMEN Manche, Morbihan et Calvados

Comme son nom l'indique, un résumé est un sommaire concis de votre rapport. Ce résumé ne doit en aucun cas dépasser 200 mots et idéalement il doit être inférieur à 150 mots. Un résumé est composé des éléments suivants :

- Un exposé du problème
- La procédure et les méthodes
- Les résultats
- Les conclusions

## Mots Clés

---

Au nombre de cinq au plus, ils permettent au lecteur d'avoir un aperçu des notions phares qui ont été abordées au cours de la mission.

Imprimerie

Holding

Reprise

Crédit Bail

## Remerciements

Avant toute chose, nous aimerions remercier Monsieur Armel Dubourg, gérant de la société DIAMEN pour nous avoir confié cette mission.

Nous souhaiterions également exprimer notre profonde reconnaissance à...

---

Nous remercions également l'ensemble des personnes qui nous ont accordé leur disponibilité et ont été d'une grande aide dans notre travail. Leurs conseils, leur expérience et leurs commentaires précieux nous ont permis d'avancer dans le projet avec sérénité.

## Déclaration obligatoire

---

Nous certifions que le présent document est uniquement et totalement le résultat d'un travail de synthèse réalisé par le groupe et que toutes les sources auxquelles nous avons pu nous référer sont clairement indiquées dans le corps du texte et figurent dans la bibliographie normalisée.

Nous déclarons avoir été informés des conséquences disciplinaires en cas de plagiat ou de manipulation intentionnelle des données collectées.

**Si vous ne l'avez pas été... il est de votre entière responsabilité de le faire...**

Date :

Signatures :

Tryphina Durel

Clément Adelinet

Alvaro Garcia

Aurélie Grenet

Tiphaine Wadoux

## Sommaire

---

Pour générer automatiquement le sommaire :

Insertion -> Références -> Tables et index -> Onglet Table des matières...

<a href="#">Résumé</a>	i
<a href="#">Remerciements</a>	ii
<a href="#">Déclaration obligatoire</a>	iii
<a href="#">Introduction</a>	1
<a href="#">1. Contexte</a>	3
<a href="#">1.1. Problématique</a>	3
<a href="#">1.2. Hypothèse</a>	3
<a href="#">2. Résultats</a>	4
<a href="#">3. Conclusions et recommandations</a>	6
<a href="#">4. Les objectifs du rapport de mission</a>	7
<a href="#">5. Modalités de correction</a>	8
<a href="#">6. Modalités de dépôt</a>	9
<a href="#">Références</a>	10

## Liste des tableaux

---

Tous vos tableaux et figures doivent avoir un titre. En utilisant la fonction Insertion -> Références -> Légende, vous pouvez insérer des titres de figures, de tableaux, de formules ou autres. Vous pouvez ensuite générer la liste des tableaux et de figures comme vous l'avez fait pour le sommaire.

Dans le corps du texte, tous les tableaux, figures, photos ou encadrements doivent l'objet d'un commentaire et **doivent être annoncés**. Sinon, il est inutile de l'insérer.

## Liste des figures

---

Voir liste des tableaux

## Liste des figures

---

Tout autre type d'élément doit être répertorié. Par exemple :

- Cartes
- Formules
- Abréviations, acronymes et sigles
- Etc.

## Introduction

---

L'introduction doit toujours se trouver sur une page impair.

L'introduction est un texte explicatif placé en tête de votre rapport. Elle présente brièvement le sujet et en justifie l'importance et le choix. On y trouve également une description de la structure<sup>1</sup> de votre rapport et elle ne doit pas dépasser une page.

---

<sup>1</sup> La structure de votre rapport est en quelque sorte votre plan. Par exemple, après l'introduction, vous allez aborder le contexte, la problématique, la méthodologie, etc.

Cette page est intentionnellement laissée vide car le prochain titre est de niveau 1.  
Les titres de niveau 1 sont comme des chapitres et les chapitres sont toujours placés sur une page impair (côté RECTO).



## 1. **Contexte**

À l'instar de l'introduction, le contexte doit demeurer court et ne pas dépasser une page, au grand maximum une page et demi. Contrairement à l'introduction qui énonce le sujet et présente la structure du rapport, le contexte présente, justifie et met en perspective la question centrale de votre travail. Vous devez donc évoquer le cadre de votre problématique et la façon dont vous allez traiter la question. Ce n'est surtout pas un résumé. Ceci impose d'évoquer le cadre dans lequel la problématique se situe, les conditions et la méthode dans lesquelles elle sera traitée et abordée.

### 1. **Problématique**

La problématique est l'énoncé du problème sur lequel vous allez vous pencher. Vous devez nécessairement poser une question centrale et essentielle par rapport à votre sujet. C'est la problématique qui justifie votre sujet. En d'autres termes, si vous ne vous posez pas cette question, votre travail n'a pas lieu d'être.

### 2. **Hypothèse**

Une hypothèse est une affirmation provisoire concernant la relation entre deux ou plusieurs variables. Votre travail a pour but, d'infirmer ou de nuancer cette affirmation. Elle doit donc être plausible, vérifiable et précise. Selon une définition répandue, « *[s]ans hypothèse directrice, une recherche dégénère souvent en accumulation stérile de faits ou de données* ». <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Source : Office québécois de la langue française.

## 2. Résultats

---

Dans ce chapitre, il y a habituellement deux parties.

Dans la première, vous présentez succinctement les résultats de votre démarche méthodologique. On distingue en général trois méthodologies qui peuvent toutefois être utilisées conjointement. La réalisation d'une mission débute fréquemment par une recherche d'informations qui prend la forme d'une **analyse documentaire**. Les sources alors mobilisées (internet, documents internes, rapports, etc.) doivent être impérativement citées selon les modalités prévues plus loin. Les **méthodes quantitatives** sont le plus souvent utilisées à l'occasion d'une étude de marché. Ici, l'ensemble de la démarche doit être détaillé (identification de la population mère, méthode de constitution de l'échantillon, questionnaire placé en annexe, nombre de répondants, estimation de l'erreur, etc.). Enfin les **méthodes qualitatives** regroupent en particulier l'entretien exploratoire (non structuré), l'entretien semi-directif et l'entretien de groupe. La démarche doit ici encore être précisée (nombre et qualité des interviewés, durée des entrevues, éléments contextuels, etc.). Les guides d'entretien doivent être situés en annexe. **IMPORTANT** : Veillez à **rendre anonyme** les entretiens si les personnes interrogées l'ont souhaité, ce qui suppose de le demander à chaque entretien ! Vous pouvez extraire de ces entretiens des verbatims significatifs dans la présentation de ces résultats.

Dans la seconde partie, vous analysez les résultats. Le corps du texte ne devrait pas dépasser 20 pages. Tenez-vous en à l'essentiel et toute information supplémentaire doit se trouver en annexe, en appendice ou en supplément. Si vous ajoutez des annexes, appendices ou suppléments, ils doivent être annoncés et expliqués dans le corps du texte à défaut de quoi ils sont complètement inutiles à votre rapport. Pour vous éclairer, lisez l'extrait suivant :

*« Dans la langue courante, les termes français **annexe**, **appendice** et **supplément** sont parfois confondus. Il s'agit pourtant de trois notions différentes. En effet, l'appendice constitue un ensemble de notes, de documents supplémentaires non essentiels à l'intégralité de l'ouvrage, alors que l'annexe présente des renseignements complémentaires qui n'ont pu être insérés dans le texte principal dont ils sont partie intégrante. De plus, l'appendice s'ajoute généralement à un ouvrage considérable (manuel, ouvrage historique, etc.), tandis que l'annexe est d'abord associée à des documents plus courts. Quant au terme supplément, il désigne un document habituellement édité isolément, qui complète un ouvrage publié antérieurement par des ajouts, des mises à jour, parfois même des corrections. »<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Source : Office de la langue française.

Toutes les figures, les tableaux, les images, les photos, les cartes, etc. doivent être accompagnés de titres et être numérotés conformément à leur type. Tous ces éléments doivent également être annoncés et discutés dans le texte. Si vous ne parlez pas de ces éléments, ils sont inutiles à votre propos et ils ne devraient pas se trouver dans le texte.

Pour ajouter légende : Insertion=>Référence=>Légende=>Choisissez étiquette.

Dans le texte, toutes vos sources doivent être citées. Par exemple, Latraverse (1973) disait que Bobépine se parfume à la térébenthine. Toutefois, dès 1965 Barrier expliquait que Marie avait de beaux cheveux puisqu'ils étaient « ...aussi drus que la queue d'un bœuf ». Normalement, dans votre bibliographie, il faudrait retrouver à la fois la référence complète de Latraverse et de Barrier.

### **Diagnostic économique et matériel de l'imprimerie ESCANDRE SOREL**

Le modèle économique de la société Escandre Sorel est basé sur des commandes réalisées sur plan avec réalisation de devis préalables calculés en fonction du volume, des spécificités (grammage) et de la complexité de la commande.

Chaque commande est composée de frais fixes et de frais variables. Les 400 premières feuilles de l'impression de la machine 4 couleurs Heidelberg sont jetées car la qualité n'est pas considérée comme acceptable. Ce phénomène se reproduit en général à tous les imprimantes du parc. L'entreprise fait donc payer un coût fixe quelque soit la taille de la commande. A chaque commande, l'amortissement de la machine est inclus (basé sur la moyenne de l'année dernière).

Le portefeuille client de la société peut être considéré comme atomisé et répond à la règle de Pareto (20/80). En effet, la majorité des clients sont locaux (collectivités locales), Monsieur Dubourg se focalise sur le marché local et ne souhaite pas faire d'impression industrielle car la marge est insuffisante. Les 20% restants sont des grands groupes (Lenôtre, ACCOR Ibis, Barrière, le Figaro, etc.).

Cela peut être considéré de deux façons dans la réalisation du plan de reprise. Dans un premier temps le CA de la société ne dépend d'aucun client mais dans un second temps cela laisse présager une incertitude concernant le remplissage du carnet de commande. Par conséquent, il est possible de considérer que la société court après ses clients et doit donc posséder une force commerciale afin de pouvoir assurer son avenir.

Lors de la reprise de la société le carnet de commande contenait ... jours d'activité.

Au niveau des actifs d'exploitation, l'imprimerie ESCANDRE SOREL dispose des versions de logiciels professionnels de mise en page et de traitement d'image pour la pré-press. Au niveau de la photogravure, la société détient une flasheuse film grand format avec un système d'imposition directe (PREPS) ainsi qu'un système d'épreuve couleur (SHERPA). Au niveau de la presse, le parc machine est constitué de presses offset Heidelberg dans différents formats. Enfin, la société dispose d'une encarteuse-piqueuse pour tout ce qui concerne le façonnage.

### **Diagnostic Qualité-Sécurité-Environnement de ESCANDRE SOREL**

Nous avons pu constater lors de notre visite qu'aucune machine n'était dangereuse pour le personnel car équipées de protection.

En revanche nous avons constaté que la société ESCANDRE SOREL n'était pas engagée dans un processus de développement durable. En effet, la certification ISO a été retiré à l'imprimerie pour cause de négligence administrative (le cédant n'ayant pas envoyé les formulaires). Ils n'ont donc que la certification Imprim'vert.

L'imprimerie étant une activité nécessitant la manipulation de solvants et ancras qui sont susceptibles de comporter un risque pour la santé des ouvriers, nous recommandons au repreneur de s'intéresser à ce point afin de pouvoir apporter des améliorations des conditions de travail.

### **Diagnostic juridique**

Durant les entretiens et les visites de la société, le repreneur Armel Dubourg s'est assuré de la bonne conformité de l'ensemble des contrats de travail.

En termes de droit collectif du travail, la société ayant moins de 10 employés ESCANDRE SOREL n'a pas l'obligation de mettre en place des délégués du personnel et des représentants syndicaux. En revanche cela sera à prévoir lorsque l'effectif total sera de 10 personnes.

## Conclusions et recommandations

---

Les étudiants répondent à la question du prescripteur en quelques phrases, rappelant les principaux résultats les amenant à cette conclusion.

### 3. Les objectifs du rapport de mission

---

#### *Pour le prescripteur :*

Le rapport de mission est un outil d'aide à la décision pour le prescripteur. Les missions sont des problématiques réelles confiées par des entreprises à un groupe d'étudiants. Il convient donc pour satisfaire au mieux les prescripteurs de répondre clairement aux attentes formulées dans le cahier des charges de la mission.

Le rapport doit comporter tous les éléments que les étudiants auront analysés lors de la mission. Le contexte, la méthodologie (i.e. les outils de gestion utilisés), les résultats et leur analyse doivent être clairement rédigés afin de faciliter l'utilisation du rapport au sein de l'organisation concernée.

#### *Pour l'École :*

Le rapport de mission est le fruit de la confrontation des enseignements et de la pratique d'entreprise. La structure imposée du rapport doit faciliter son évaluation et la pertinence des propos tenus. L'inflation du nombre de pages, les structures peu logiques de nombreux rapports amènent à imposer un cadre clair de rédaction des rapports de mission. Par ailleurs, les rapports de mission représentent à l'heure actuelle un matériau empirique encore inexploité en termes de recherche, du fait en partie de la structure peu claire empêchant une exploitation appropriée. Enfin, la communication autour de la satisfaction des entreprises quant aux résultats présentés par les étudiants sera d'autant plus facilitée par un rapport plus concis et plus pertinent.

#### *Pour l'étudiant :*

Les objectifs du rapport de mission pour les étudiants sont avant tout de présenter le fruit d'une période de travail en groupe (de 4 à 6 semaines) pendant laquelle ils ont mis en pratique les outils et techniques de gestion dispensés tout au long de leur cursus.

Cela doit permettre aux étudiants de structurer leurs méthodes de travail (contexte, méthodologie, résultats, analyse) et de faciliter la rédaction. Une fois les attentes des rapports de mission comprises et intégrées, le dialogue avec les professionnels et les enseignants en sera facilité. Par ailleurs, nous considérons le rapport de mission comme un élément de réflexion sur le travail accompli par les étudiants, qui pourrait servir de base à l'identification de lacunes qu'il conviendrait de résorber. Ce suivi longitudinal des missions permettrait de gagner en crédibilité auprès des étudiants.

#### 4. **Modalités de correction**

---

Le plagiat entraîne automatiquement la note 0. La correctrice ou le correcteur se réserve le droit de demander une révision complète du rapport si elle ou il juge la qualité de l'écrit comme étant insuffisante. L'équipe concernée sera soumise aux mêmes contraintes de délais et de pénalités en matière de retard.

## 5. **Modalités de dépôt**

---

Le rapport de mission doit être remis en deux exemplaires le jour du jury de mission. Un exemplaire est remis au prescripteur, le deuxième revient à l'assistante d'année.

Le rapport au format électronique doit être déposé à la médiathèque dans la semaine suivant le jury de mission. Le rapport ne doit pas excéder 10 Mo. Si la taille du fichier dépasse 10 Mo, les annexes doivent être séparées.



## Références

---

Exemples :

- Alix, Y., Germain, O., 2008, « *Toward a Generic Business Strategy in the Liner's industry : Discussion on World Port Development* ». Proceedings of the 24th International Port Conference. Port Training Institute. Alexandria, Egypt, 18-20 February. 20p.
- Alix, Y., Guy, E., 2007, « *Pour une reconsidération des critères d'attractivité territoriale: le cas des projets d'implantation de terminaux portuaires méthaniers au Québec* ». Organisations et Territoires. Vol.16, N° 2 et 3 - 115-122. Université du Québec à Chicoutimi. Canada.
- Alix, Y., Guy, E., Pelletier, J.F., 2006, « *Terminaux portuaires méthaniers: exception de la logique Ville-Port ou redéfinition d'une relation Ruralité-Terminal?* » 10ème conférence internationale Villes et Ports- 5/9 novembre 2006. Sydney. Australie. 21p.
- Alix, Y., Gruchy, A., 2006, « *De l'Autorité portuaire régaliennne à la gestion privée: quelle(s) autorité(s) portuaire(s) pour le XXIème siècle ?* ». 6th Panafrican Ports Conference. November, 20/24, Abuja, Nigeria.
- Baptista R., Swann, P., 2000, « *Do Firms in Clusters Innovate More ?* » Research Policy, Vol. 27, N° 6, 527-542.
- Baptista, R., 2000, « *Do innovations Diffuse Faster within Geographical Clusters?* » International Journal of Industrial Organization, Vol. 18, 515-535.
- Bethenod, J., Sachwald, F., Vasques, V.; 2006, « *La Compétitivité des ports maritimes français : l'enjeu de la chaîne logistique* ». Etude IFRI - Draft confidentiel. 38p.
- Burmeister, A., Colletis-Wahl, K., 1997, « *Les interactions production-transport-espace* ». Revue d'Economie Regionale et Urbaine, N° 3, 363-386.

Toute référence à un site ou une page Internet doit être accompagnée de la date de consultation



## **Stratégie de commercialisation de produits innovants**

Rapport de mission

Janvier-Février 2012

Date du dépôt : 17/02/2012

## Remerciements

Nous tenons à remercier l'Entreprise STARNAV et son gérant Monsieur Lamy Au Rousseau de nous avoir accueilli lors de cette mission et d'avoir mis à notre disposition toutes les informations dont nous avons besoin pour mener cette étude.

Tous nos remerciements vont, de même, au corps professoral ainsi qu'aux intervenants extérieurs pour nous avoir accompagné et coaché tout au long de cette mission. Votre aide nous a été précieuse.

## Déclaration Obligatoire

Nous certifions que le présent document est uniquement et totalement le résultat d'un travail de synthèse réalisé par le groupe et que toutes les sources auxquelles nous avons pu nous référer sont clairement indiquées dans le corps du texte et figurent dans la bibliographie normalisée ainsi que dans les documents remis à Monsieur Lamy Au Rousseau.

Nous déclarons avoir été informés des conséquences disciplinaires en cas de plagiat ou de manipulation intentionnelle des données collectées.

Date :

Signatures :

# Sommaire

Remerciements .....	2
Déclaration Obligatoire .....	3
Sommaire .....	4
INTRODUCTION .....	7
PARTIE I : ANALYSE DE LA SOCIETE STARNAV .....	9
I. L'ENVIRONNEMENT D'ACCUEIL DE STARNAV .....	9
1. La société STARNAV et son organisation .....	9
A. La nature de la société.....	9
B. Les ambitions et les objectifs de la société STARNAV .....	9
C. Les moyens mis à sa disposition.....	9
2. Analyse de la structure d'accueil .....	10
A. Le type d'entreprise .....	10
B. La taille de l'entreprise .....	10
C. L'équipe et l'organisation .....	10
D. La maturité de la société .....	10
3. Les marchés potentiels de la société STARNAV .....	11
II. L'ANALYSE DES PRODUITS/SERVICES INNOVANTS DE LA SOCIETE STARNAV .....	12
1. Définition des produits de la société.....	12
A. Le Head Pilot : Produit fini et élaboré .....	12
B. Le Gesture Control : En développement.....	14
C. Eye Pilot : En développement .....	15
2. La segmentation actuelle du Head Pilot.....	16
3. Le positionnement de l'offre .....	17
4. Le prix .....	17
5. La concurrence .....	17
6. Le mode de commercialisation.....	18
7. Les canaux de distribution.....	18
III. UNE PENETRATION EFFICACE DES MARCHES DU HANDICAP ET DE L'ACCESSIBILITE AU TRAVERS DU PRODUIT HEAD PILOT .....	19
1. La prise en compte du caractère novateur des produits STARNAV .....	19
2. La nécessaire prise en compte du facteur temps.....	20
3. Evaluation de la valeur commerciale des produits STARNAV .....	21
4. Etude des différents segments de marché du Handicap et de l'accessibilité .....	21
A. Le Développement de la distribution du produit Head Pilot.....	22
B. Développement du site internet dédié et de l'offre.....	24

C. Evaluation des segments à prioriser pour pénétrer les marchés .....	24
D. Recrutement et force de vente à développer .....	26
5. Les résultats obtenus par l'équipe.....	27
PARTIE II : LA DEFINITION D'UNE NOUVEAU BUSINESS MODEL.....	29
1. Une structure organisationnelle revisitée .....	30
A. De multiples avantages .....	31
B. Une collaboration efficace avec un nouveau cabinet de conseil en innovation ....	31
2. La construction d'une offre spécifique pour des marchés spécifiques .....	32
A. VISION, la définition d'une offre .....	32
B. STARNAV : un sous-traitant de choix .....	33
3. La mise en place d'un marketing global mais ciblée sur ses domaines de compétences propres .....	33
A. Les objectifs .....	34
B. Le choix d'une stratégie gagnante .....	34
C. Les outils à développer .....	35
4. La Commercialisation des solutions STARNAV .....	35
5. Une maintenance et une création de Valeur Ajoutée en continue .....	37
A. VISION : une solution clef en main .....	37
B. Une offre de formation (à développer sur le long terme) .....	37
6. L'expression des besoins de l'entreprise et l'apport d'une réponse au financement ...	38
Conclusion .....	41
Bibliographie et références .....	42
<b>MODO DE USO</b> .....	46
<b>FUNCIONES DEL SISTEMA</b> .....	47
<b>USO HABITUAL</b> .....	47
<i>Parámetros de los ajustes</i> .....	47
<i>Ventajas</i> .....	47
<b>Handicap : des progrès mais peut mieux faire</b> .....	48
150 millions d'euros pour rendre accessibles les écoles de la fonction publique et "aménager davantage de postes" de travail pour les fonctionnaires handicapés, le recrutement de nouveaux auxiliaires de vie scolaire "plus nombreux, mieux formés, mieux payés", et une revalorisation de l'allocation adulte handicapé. C'est ce qu'a promis Nicolas Sarkozy, mercredi 8 juin, au terme de la Conférence nationale du handicap, qui s'est tenue mercredi 8 juin à Paris. Une manière pour le chef de l'Etat de répondre aux inquiétudes des différents intervenants du secteur qui, six ans après la loi "handicap" de février 2005, estiment que les progrès sont encore insuffisants. ....	48
<b>L'intégration des handicapés en entreprise progresse.</b> .....	50
<b>Les entreprises respectent de mieux en mieux leurs obligations pour intégrer des handicapés dans leurs effectifs et faciliter leur évolution professionnelle.</b> .....	50

Plus de qualification.....	51
<b>"Obliger les entreprises à recruter des handicapés à coup d'amendes n'est pas suffisant".....</b>	<b>54</b>
<b>L'entreprise paralysée face au handicap .....</b>	<b>55</b>
<b>Les salariés français face au handicap.....</b>	<b>57</b>
Annexe 1: Mettre titre ici et insérer un saut de page après chaque annexe .....	61
Annexe 2: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe.....	61
Annexe 3: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe.....	61
Annexe 4: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe.....	61
Annexe 5: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe.....	61
Annexe 6: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe.....	61
Annexe 7: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe.....	61
Annexe 8: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe.....	61
Annexe 9: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe.....	61

## Introduction

Depuis 2007, la société STARNAV développe des solutions technologiques innovantes dans le traitement d'image. Elle est capable de proposer à ses clients finaux des solutions technologiques permettant d'interagir avec des systèmes informatiques sans l'utilisation des mains ou à distance.

Les technologies développées par STARNAV, au travers de différents produits créés par la société, permettent une utilisation des mouvements des yeux, de la tête et du corps pour contrôler une machine. La société intervient ainsi sur le marché des Interfaces Hommes-Machines (IHM) qui est en plein développement.

Même si certains acteurs ont développé des technologies quasi-similaires comme la société Prime Sense et son produit Kinect (intégrée à la Xbox 360 et permettant un contrôle des jeux par les mouvements du corps) ou encore la société Tobii qui s'est spécialisée sur le mouvement des yeux, le marché est encore très vaste et les opportunités infinies.

La société STARNAV s'est positionnée, dès sa création, sur le marché du Handicap et de l'accessibilité en proposant un logiciel, le Head Pilot, permettant un contrôle de l'ordinateur par de faibles mouvements de la tête. Premier produit fini de l'entreprise, il est vendu par le biais d'un distributeur et de magasins spécialisé pour handicapés. Malheureusement, les ventes du produit restent faibles et les résultats escomptés n'ont pas été atteints.

D'autre part, la société STARNAV a vocation à proposer l'intégration de ses technologies en B to B pour des entreprises à la recherche de gains de temps dans les processus de production, de réduction de coût, de gains de précision dans des tâches spécifiques, ou bien tout simplement l'intégration de nouvelles technologies permettant un accès plus « fun » et futuriste aux outils déjà mis en place.

A l'heure actuelle, la société STARNAV ne parvient pas à pénétrer le marché de manière à en être profitable. Les ventes du Head Pilot ne sont pas satisfaisantes, les rendez-vous avec des clients grand comptes se succèdent mais n'aboutissent pas à la signature de contrats, et le développement des technologies en cours est trop long pour espérer présenter rapidement des produits qui fonctionnent aux clients. Par ricochet, le chiffre d'affaires généré est trop faible pour pouvoir recruter du personnel commercial et des techniciens afin de développer la technologie et pénétrer de manière efficace et ciblée le ou les marchés visés.

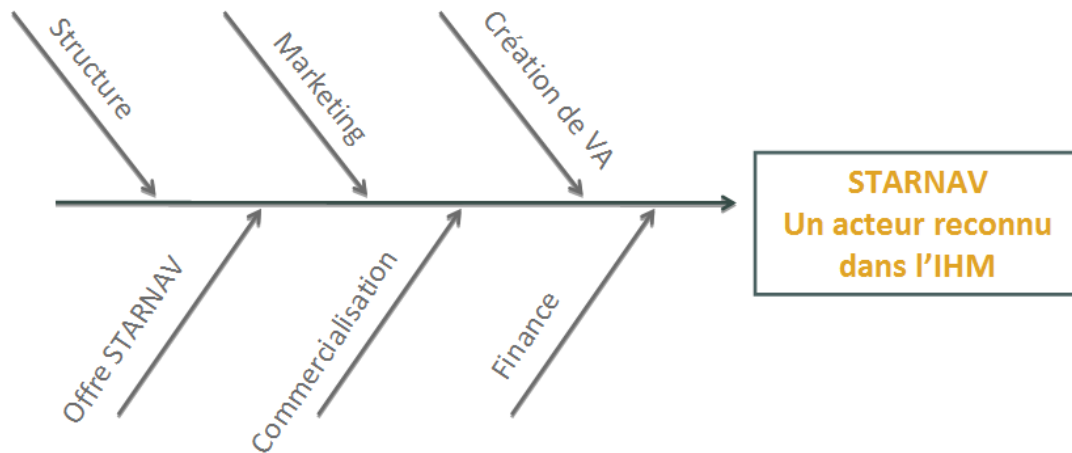
D'un autre côté, la société STARNAV évolue dans un contexte favorable à son développement. Les lois votées en faveur d'une accessibilité totale des handicapés en 2005, le développement de la technologie Kinect pour les entreprises, les nouvelles avancées technologiques dans l'automobile, la domotique etc... nous font penser que l'avenir de la société STARNAV est tout tracé.

Notre mission principale s'articulait originellement autour du développement commercial du Head Pilot en France et à l'étranger. Or, nous nous sommes rapidement rendus compte que la démarche employée autour de la commercialisation de ce produit devait faire partie intégrante d'une stratégie et d'une organisation plus globale à mettre en œuvre afin de donner les moyens à la société de pénétrer de manière intelligente les marchés visés.

Pour ce faire, nous effectuerons dans une première partie, un diagnostic complet de la société, de son organisation et de ses produits. Pour tenter de répondre à la problématique posée par Mr Lamy, nous modéliserons ensuite les différentes stratégies de pénétration du marché du handicap et de l'accessibilité. Dans une deuxième partie,



nous nous attacherons à développer des recommandations sur différents points clés qui peuvent permettre à la société dans son ensemble de trouver une certaine cohérence dans les actions menées par le passé et les lier avec celles qui seront mises en œuvre dans le futur. La matrice d'Ishikawa qui suit nous permettra de développer toute une stratégie afin de faire de STARNAV un acteur reconnu sur le marché de l'Interface Hommes-Machine.



Nous tenterons ainsi d'apporter à Monsieur Lamy des réponses concernant le manque de financement évident de ses technologies et de développer des offres et des actions marketing pouvant permettre aux clients d'identifier rapidement ce que la société STARNAV peut leur apporter.

# **PARTIE I : ANALYSE DE LA SOCIETE STARNAV**

## **I. L'ENVIRONNEMENT D'ACCUEIL DE STARNAV**

### ***1. La société STARNAV et son organisation***

#### **La nature de la société**

STARNAV est une start-up créée en 2007, basée à Chicheboville (14) et dirigée par Georges Lamy Au Rousseau (gérant majoritaire à 100%). Composée de 3 salariés en CDI, la société conçoit et développe des solutions technologiques pour le traitement d'image et l'interface Homme-Machine.

#### **Les ambitions et les objectifs de la société STARNAV**

L'objectif et l'ambition de STARNAV est de changer la façon dont les individus interagissent avec les équipements électroniques et de se faire une place sur le vaste marché que représente l'Interface Homme-Machines (IHM).

#### **Les moyens mis à sa disposition**

Sa capacité à innover et à proposer des systèmes permettant de changer les manières d'utiliser un système d'information ont valu à STARNAV une reconnaissance du milieu entrepreneurial et technologique. En effet, elle a su s'accompagner à ses débuts d'interlocuteurs privilégiés et s'entourer de partenaires actifs dans le milieu technologique. A titre d'exemple, voici une liste non exhaustive de partenaires de la société :

- Le fonds Européen de Développement régional
- Le Conseil Régional de Basse Normandie
- STARNAV fait partie du pôle de compétitivité MOVEO, OPTITEC, de l'association POPSUD et de Normandie Aéro-Space

D'autre part, STARNAV est une entreprise agréée par le Ministère de la Recherche au titre du Crédit Impôt Recherche. Dans ce cadre, la société a pu obtenir une subvention de 70K€ visant à soutenir ses investissements effectués dans le domaine de la recherche et de la recherche-développement (R&D).

De même, dans le cadre de son développement, STARNAV s'est entouré d'un cabinet de conseil, COHESIUM, qui lui prodigue des recommandations stratégiques pour le développement de la société.

## ***2. Analyse de la structure d'accueil***

### **Le type d'entreprise**

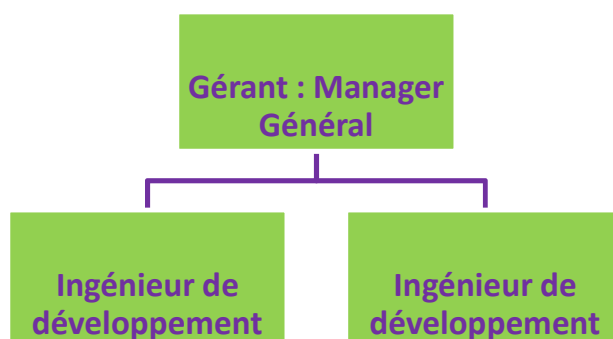
La société STARNAV est une société à responsabilité limitée française au capital de 212 000€ immatriculée le 10/01/2007. Son activité, en Recherche-Développement et autres sciences physiques et naturelles, est classée sous le code NAF 7219Z.

### **La taille de l'entreprise**

Le siège de l'entreprise se trouve hébergé au sein du logement de Mr Lamy Au Rousseau. Cette localisation est temporaire en attendant un réel « décollage de la société ». Entièrement équipé de bureaux individuels et en matériel informatique de pointe, les trois salariés, tous ingénieurs de formation, peuvent ainsi travailler dans des conditions optimales.

### **L'équipe et l'organisation**

La société n'est depuis peu composée que de Monsieur Lamy au Rousseau et de deux ingénieurs. Le 3ème souhaite quitter la société. Ainsi, voici le modèle d'organisation que suit actuellement la société STARNAV.



Il ne fait aucun doute que la société, avec des ressources humaines aussi limitées, ne peut être efficace sur le développement des technologies et dans le même temps n'est pas en mesure d'aller chercher de nouveaux marchés. En conclusion, le modèle d'organisation est à revoir.

### **La maturité de la société**

Après 5 années d'ancienneté, la société commence à générer du Chiffre d'affaires. La technique et les nouvelles technologies sont parfaitement maîtrisées par les acteurs de la société. De même, l'identification d'un besoin d'un client et la capacité à répondre technologiquement à une problématique liée au traitement des images sont des aspects totalement maîtrisés par STARNAV.

Sa taille humaine permet en outre une réactivité totale envers le client et crée donc une proximité avec celui-ci.

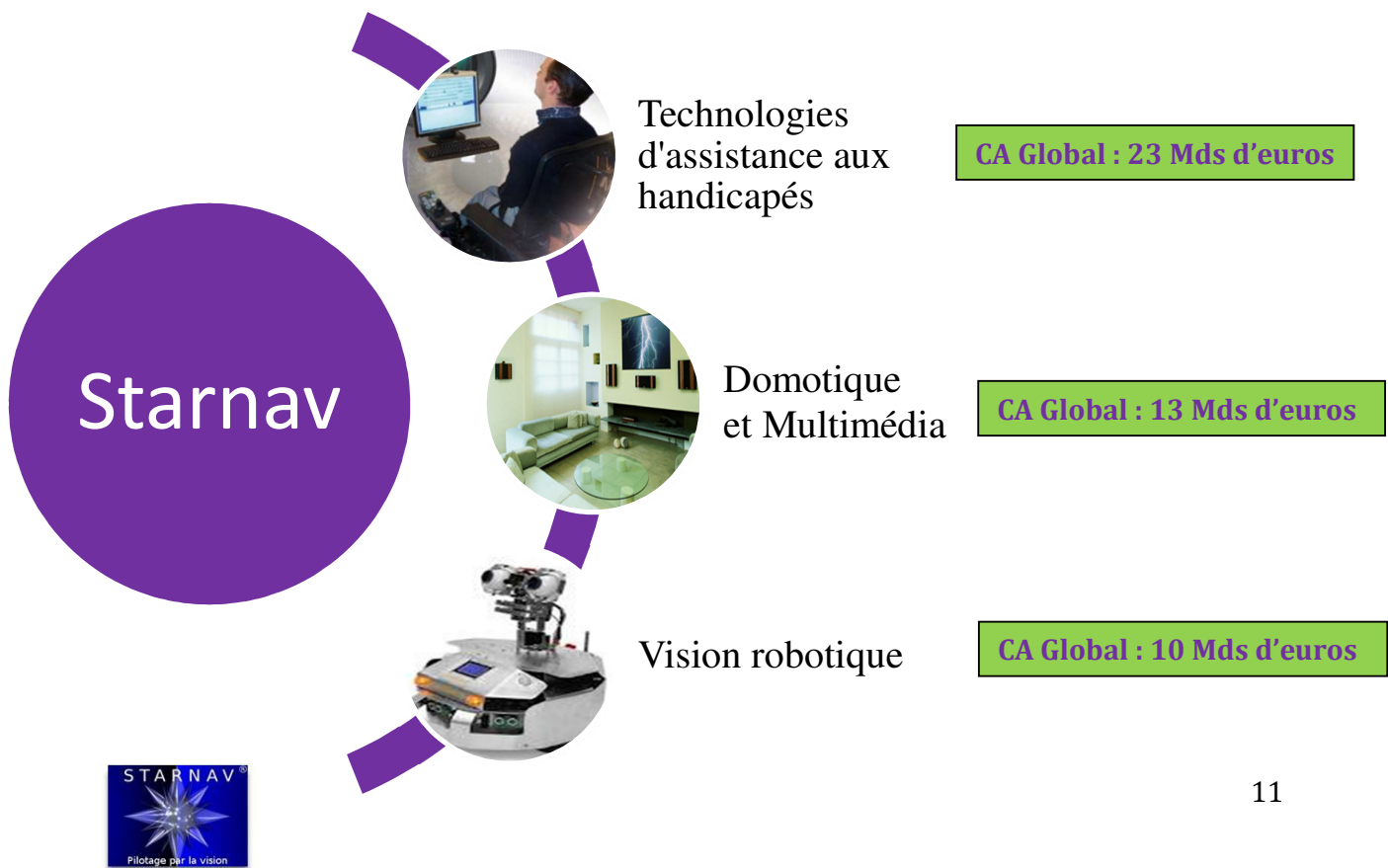
En revanche, l'approche commerciale, la capacité à créer une segmentation client et à construire un fichier client qualifié sont les aspects que la société ne contrôle pas du tout. Le manque de force vive commerciale empêche la société de couvrir les marchés sur lesquels elle a décidé de travailler, l'empêche de faire un suivi qualitatif de sa clientèle et donc de suivre une méthodologie claire pour la découverte de nouvelles opportunités de marché.

Sur l'année 2010/2011, l'embauche d'une commerciale avait pour objectif de remettre de l'ordre dans le fichier client, de découvrir de nouveaux marchés et donc de générer des commandes et du Chiffre d'affaires. Malheureusement, les résultats escomptés n'ont pas été atteints. La société a donc décidé de s'en séparer sans pour autant la remplacer. Le fichier commercial et le démarchage clients sont des aspects de la société mis en « stand-by ». Mr Lamy se charge, en attendant l'arrivée d'un(e) commercial(e), de rentrer en contact avec des décisionnaires de sociétés qui pourraient être intéressés par STARNAV.

### ***3. Les marchés potentiels de la société STARNAV***

Lors de l'élaboration du business plan de la société, STARNAV a identifié un marché sur lequel la société peut se positionner. Nous reprendrons dans cette sous-partie les éléments développés dans le dossier de la société.

Les marchés de la société sont au nombre de trois. Ci-dessous un schéma explicatif des marchés adressables de STARNAV.



## II. L'ANALYSE DES PRODUITS/SERVICES INNOVANTS DE LA SOCIETE STARNAV

### 1. Définition des produits de la société

La société développe son expertise dans l'extraction et l'utilisation d'informations géométriques à partir d'images, grâce à trois compétences majeures :

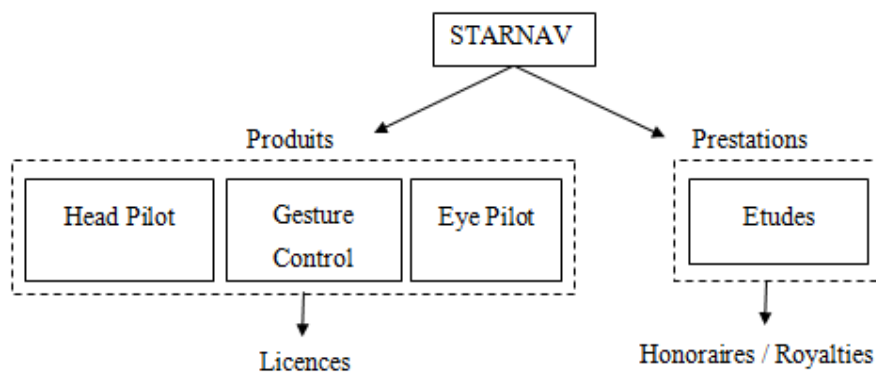
- les modes d'acquisition d'images
- le traitement des informations extraites d'images
- le développement d'applications spécifiques aux besoins respectifs de chaque client

Les solutions développées par STARNAV sont utilisées dans de nombreux secteurs d'activité : Santé, Production Industrielle, Domotique, Robotique, Aéronautique, Défense...

Les 3 grands axes applicatifs sont les suivants :

- Interfaces Homme-Machine,
  - o Head Pilot,
  - o Gesture Control,
  - o Eye Pilot,
- Navigation et détermination de la position et de l'orientation d'objets 3D,
- Recherche

Le schéma ci-dessous récapitule le modèle économique que la société a développé :



#### Le Head Pilot : Produit fini et élaboré

Head Pilot<sup>®</sup> est un logiciel qui permet de contrôler un système d'information (PC, tableau de bord, tableau de commande de machine,...) sans contact, grâce à l'analyse du flux vidéo d'une webcam qui capte les mouvements de la tête de l'utilisateur.

Cette interface est avant tout dédiée au domaine médical et à l'accessibilité de personnes handicapées. Ce produit répond au manque d'accès à l'outil informatique pour les personnes handicapées et particulièrement ceux ayant une gêne dans l'utilisation de leurs membres supérieurs. Ce produit, qui a subi de nombreuses modifications depuis sa création, permet un accès complet au monde de l'informatique et est sans aucun doute le produit le plus élaboré de la gamme permanente de la société. Le montant des ventes généré par ce produit est de l'ordre de 30K€ soit 10% du CA total de 300K€ en 2011. **La fiche technique du produit peut être retrouvée dans l'annexe...**

La technologie développée pour le Head Pilot a des applications dans plusieurs domaines :

- Accessibilité : par les personnes handicapées pour l'utilisation d'un PC,
- Interface Homme-Machine : télécommande d'une télévision reliée à Internet (souris à distance),
- Métrologie : pour mesurer les angles de la tête de l'utilisateur,
- Réalité Augmentée : pour améliorer le rendu de scènes de simulation (prise en compte de la position de l'observateur pour l'affichage).

La Société STARNAV est aussi capable de développer son produit à des fins industrielles ou susceptible de s'adapter à des technologies existantes :

- Commande des écrans interactifs dans les lieux publics,
- Intégration dans les jeux vidéo, tablettes...
- Commandes de vols, des fonctions d'affichage pour les pilotes d'avion
- Amélioration de l'accessibilité de sites Internet existants,
- Amélioration de l'accessibilité de logiciels existants,
- Etc...

Les atouts de ce produit ne sont pas anodins et permettent de le distinguer de la concurrence. Par l'exploitation d'algorithmes créés par STARNAV, les avantages sont certains :

- Facilité d'installation et de paramétrage,
- Grande précision,
- Stabilité de pointage,
- Accès à toutes les fonctionnalités de l'équipement informatique,
- Robustesse aux variations d'environnement lumineux,
- Adaptabilité à une configuration matérielle existante : une simple installation logicielle permet à la solution de fonctionner sur la machine,
- Absence de source émissive limitant les nuisances oculaires,
- Absence de piles / batteries ; aucune télécommande autre que la tête n'est nécessaire.

Ainsi, à partir de l'expression d'un besoin du client, STARNAV peut prendre en charge le travail d'étude, d'adaptation et d'optimisation du HEAD PILOT à l'application souhaitée.

Des systèmes similaires à HEAD PILOT ont été proposés sur le marché, à des prix très élevés par des entreprises ou mis à disposition gratuitement par des centres Universitaires. Le coût excessif pour certains produits, la faible robustesse et l'absence de maintenance pour d'autres systèmes ont restreint fortement leur pénétration du marché.

STARNAV propose une offre dotée d'un excellent rapport qualité-prix. Pour un prix comparable à des produits concurrents, il permet de s'interfacer de façon intuitive avec des systèmes électroniques standards (PC, machines) via de faibles mouvements faciles à réaliser. Ils peuvent être distribués en tant que produit ou être adaptés et intégrés à des produits existant, ce qui est unique sur le marché.

HEAD PILOT n'utilise aucune source infrarouge qui pourrait être gênée par l'environnement lumineux ou nuire à la santé ophtalmologique des utilisateurs. Le système est donc très robuste aux variations de lumière. N'utilisant pas de composant spécifique, il peut être intégré à du matériel existant, équipé d'une simple webcam, sans adaptation lourde.

En tant que produit fini, HEAD PILOT a fait l'objet de développements importants prenant en compte, à chaque étape du développement, les demandes des utilisateurs. Cette écoute et ces efforts ont permis de concevoir un système idéal pour les utilisateurs handicapés.

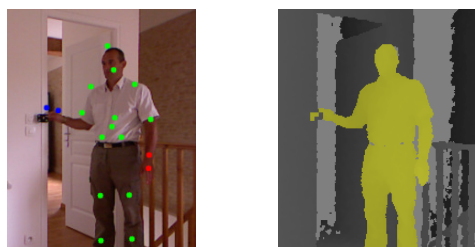
Le brevet PCT/EP2010/003528 "method for determining the position of an object in an image, for determining an attitude of a person's face and method for controlling an input device based on the detection of attitude or eye gaze" a été publié le 16 Décembre 2010.

D'autre part, STARNAV a déposé auprès de l'INPI la marque suivante :

HEAD PILOT Certificat d'enregistrement 09 3 684 613 daté du 16/10/2009

## **Le Gesture Control : En développement**

Le Gesture Control est un système qui permet de s'interfacer avec un système d'information par de simples gestes de la main.



Ce produit permet actuellement de contrôler l'interface du PC par la reconnaissance de gestes. La bibliothèque de gestes ainsi développée permet de :

- Démarrer le contrôle (prise en main),
- Déplacer la souris,
- Cliquer,
- Changer de mode de contrôle,
- Faire passer des diapositives ou des images,
- Réaliser des rotations, de translations d'images dans une application.

Encore une fois, les développements envisageables sont nombreux, parmi lesquels :

- La commande des fonctions d'une télévision, sans télécommande,
- Le contrôle des périphériques domotiques par simple désignation dans l'espace et geste de commande,
- Le contrôle d'un périphérique à distance (présentation, ...).

La manière de fonctionner reste la même. STARNAV est capable d'élaborer un produit spécialisé en fonction des attentes du client.

### **Eye Pilot : En développement**

Ce produit, toujours en développement, viendra compléter la gamme des interfaces homme-machines sans contact. Ce système permettra de contrôler un système d'information (PC, tablette) en analysant les mouvements de l'œil de l'utilisateur.

Les développements possibles de cette technologie peuvent être applicables dans de nombreux secteurs d'activité :

- Santé : utilisation par les personnes handicapées pour l'utilisation d'un PC,
- Recherche : sciences cognitives,
- Marketing : analyse du comportement consommateur,
- Développement web : optimisation de l'agencement des sites marchands,
- Aéronautique : interfaces homme machines innovantes pour les cockpits,
- Automobile : surveillance de l'hypovigilance, amélioration de la sécurité du véhicule par comparaison des événements réels et perçus,
- Amélioration de l'accessibilité de logiciels existants,
- Défense : systèmes de visée, de désignation d'objectifs,
- Industrie : accélération de l'accès aux données, aux applications...
- Etc.

La solution Eye Pilot présente de nombreux avantages par rapport aux solutions concurrentes. Les technologies développées pour le contrôle d'un ordinateur avec les yeux existent mais sont très chères et peu pratiques. Aujourd'hui, l'Eye Pilot présente les avantages suivants :

- Absence de source émissive IR limitant les nuisances oculaires,
- Prix très inférieur en raison de la technologie retenue,
- Facilité d'installation et de paramétrage,
- Grande précision,



- Stabilité de pointage,
- Accès à toutes les fonctionnalités de l'équipement informatique,
- Robustesse aux variations d'environnement lumineux,
- Adaptabilité à une configuration matérielle existante : une simple installation logicielle permet à la solution de fonctionner sur la machine,
- N'utilise pas de piles / batteries ; seuls le mouvement des yeux est nécessaire.

## ***2. La segmentation actuelle du Head Pilot***

Comme énoncé dans l'introduction, nous nous focaliserons dans un premier temps sur le développement du produit Head Pilot à destination des handicapés et de la vente du moteur Head Pilot en B to B.

Concernant le produit Head Pilot, la société STARNAV le commercialise essentiellement à destination des handicapés qui ne peuvent utiliser leur ordinateur avec leurs mains ou qui éprouvent certaines difficultés.

Le produit Head Pilot est donc destiné à toutes personnes, handicapé ou individus ressentant une gêne avec l'utilisation de leurs mains. Ainsi, la société aurait pu segmenter le marché par types d'handicap ou maladies, mais le marché est trop restreint et éclaté pour pouvoir affiner cette cible.

Concernant la vente du moteur Head Pilot en B to B, la société STARNAV a mis en exergue dans la réalisation de son business Plan, un marché potentiel en pleine expansion **(voire Annexe ...)**. Comme énoncé précédemment, le moteur du Head Pilot peut être intégré dans de nombreuses technologies existantes. Le domaine d'application du moteur du Head Pilot est ainsi très large et peut s'adresser à de nombreux clients potentiels.

Or, la société STARNAV n'a pas non plus affiné cette cible en la segmentant de manière homogène. Avant de se lancer dans le démarchage client, la société aurait dû étudier en profondeur les différents marchés potentiels et se diriger vers ceux qui semblent les plus prometteurs ou autrement dit se diriger vers les sociétés qui sont susceptibles d'être des précurseurs dans l'intégration d'une nouvelle technologie à leur propre système.

Il est vrai que les technologies développées par la société STARNAV peuvent révolutionner notre manière d'interagir avec des systèmes d'informations. Le risque : une nouvelle technologie trop en avance sur son temps. Le besoin client n'est pas clairement exprimé, il est donc difficile de convaincre un prospect d'intégrer les produits développés par STARNAV dans leur système d'information.

### ***3. Le positionnement de l'offre***

Le Head Pilot est un produit doté d'une grande technicité. Il est donc essentiel de veiller à ce que ce nouveau produit soit bien perçu, identifié et reconnu par les clients.

Il ne s'agit plus ici de considérer l'utilité du produit mais la perception que le client aura du produit en question et sa capacité à répondre à sa problématique.

Le message transmis sur le segment de la cible handicapé ne sera donc pas le même que pour le segment de la cible constructeurs de tablettes/PC qui sera aussi différent du message transmis aux cibles du segment des sites web.

Comme le soulignait M. Porter (**M. Porter, « competitive advantage », Mac Milan, 1985**), l'avantage concurrentiel d'une solution est proportionnel à sa valeur par le client. Ainsi, en fonction de la cible et du segment choisi, soit le produit Head Pilot apporte une valeur très élevée par sa nouveauté (différenciation), soit la solution apporte une valeur égale aux solutions traditionnelles mais à un coût moindre (avantage de coût). Par exemple, l'intérêt d'installer Head Pilot sur les bornes SNCF peut satisfaire les clients à la recherche d'hygiène ou le département maintenance pour alléger les coûts d'entretien des machines...

### ***4. Le prix***

Le prix pratiqué par STARNAV pour la vente de son produit oscille entre 500 et 800€ suivant le distributeur et le pays avec lequel STARNAV travaille. Mais le distributeur a la main mise sur le prix final pratiqué en magasins ou par sa force de vente. A titre d'exemple, le distributeur Handetic commercialise le produit Head Pilot à 1 400€. Il est donc un produit à forte valeur ajoutée et se positionne clairement dans les prix pratiqués par la concurrence.

### ***5. La concurrence***

Sur ce marché, les concurrents sont assez nombreux. Si l'on se concentre sur le marché de l'accessibilité aux personnes handicapées, plusieurs sociétés proposent des solutions technologiques plus ou moins contraignantes pour l'handicapé et à des prix plus ou moins abordables (voir gratuit pour certains logiciels d'appoint peu performants).

L'étude de la concurrence sur le produit Head Pilot et sur les technologies d'assistance pour le contrôle d'un ordinateur a d'ores et déjà été réalisée lors d'une mission confiée à des étudiants en Master Cross-Cultural Marketing & Negotiation en Mars 2008. La synthèse de la concurrence étant assez confuse, nous avons réalisé un tableau synthétique des différents produits proposés par la concurrence.

Entreprise	Boston College	Invotek	Naturalpoint	LC Technologies	Tobii
Nom produit	CameraMouse	Accupoint	Smartnav	Eyegaze	Mytobii
Provenance	Etats Unis	Etats Unis	Etats Unis	Etats Unis	Suède
Prix	Gratuit	1495\$	499\$	7250\$	13800\$
Avantages	Gratuit	Précis, nb options	Précis, peu cher	Très bon service	Précis, package
Inconvénient	Peu précis	Pastille	Gommette	Cher	Cher, espace
Website	cameramouse.org	invotek.org	naturalpoint.com	eyegaze.com	tobii.com

## 6. Le mode de commercialisation

Le seul produit que la société STARNAV commercialise en produit fini est le Head Pilot. La société STARNAV peut commercialiser ce produit sous différentes formes :

- Le Head Pilot complet : Le logiciel est vendu dans sa boîte avec une Web Cam, un guide d'utilisateur et un dongle. Ce packaging est entièrement élaboré par STARNAV et chez STARNAV. Il peut-être prêt à l'envoi en moins de 20 minutes. Le trajet traditionnel du produit est l'envoi par Colissimo à l'adresse indiquée par le client. Le stock disponible est conséquent et la capacité de l'entreprise à faire face à une commande importante est forte.
- Le Head Pilot peut aussi être vendu ou mis à disposition du client pour essai sous forme de clé USB. Le logiciel est installé sur la clé et le client ou la force de vente peut proposer le produit avec un package plus simple, et facilement identifiable.

Une limite à cette dernière formule est cependant à soulever dans la mesure où l'on peut constater une inadéquation entre le produit et le prix de vente final (clé USB à 1 400€ !).

## 7. Les canaux de distribution

Les canaux de distribution sont clairement identifiés. Aujourd'hui, un seul produit (Head Pilot) est accessible au consommateur « lambda » dans le sens où il peut acheter ce produit s'il se rend dans un magasin spécialisé qui a référencé ce produit. Seuls quelques points de vente et sites web en France et dans le monde ont référencé le produit. Les ventes sont donc minimales (une trentaine de produits vendus).

- Actuellement, la commercialisation du Head Pilot est gérée en France par le partenaire officiel « HANDETIC ». Il s'agit d'un réseau spécialisé composé d'une quinzaine de magasins adhérents dans toute la France.

- D'autres distributeurs proposent sur leur site internet le produit Head Pilot et des solutions produits répondant à tout type de demande liées à un handicap.

**La liste des points de vente actuels en France et dans le monde peut être retrouvée dans l'annexe...**

Concernant la vente du « moteur » du Head pilot à d'autres cibles, les canaux de distributions sont plus compliqués à identifier. En revanche, le marché en B To B semble pouvoir générer plus de chiffre d'affaires que les ventes du logiciel Head Pilot sur la cible handicap. Il est donc nécessaire d'identifier les différentes possibilités que la société STARNAV aura pour toucher ses cibles.

### **III. UNE PENETRATION EFFICACE DES MARCHES DU HANDICAP ET DE L'ACCESSIBILITE AU TRAVERS DU PRODUIT HEAD PILOT**

#### ***1. La prise en compte du caractère novateur des produits STARNAV***

Comme indiqué précédemment, les champs d'applications des technologies développées par STARNAV sont énormes. Les marchés visés sont nombreux et il est donc nécessaire de faire des choix stratégiques et prioriser les segments de marché sur lesquels STARNAV se focalisera.

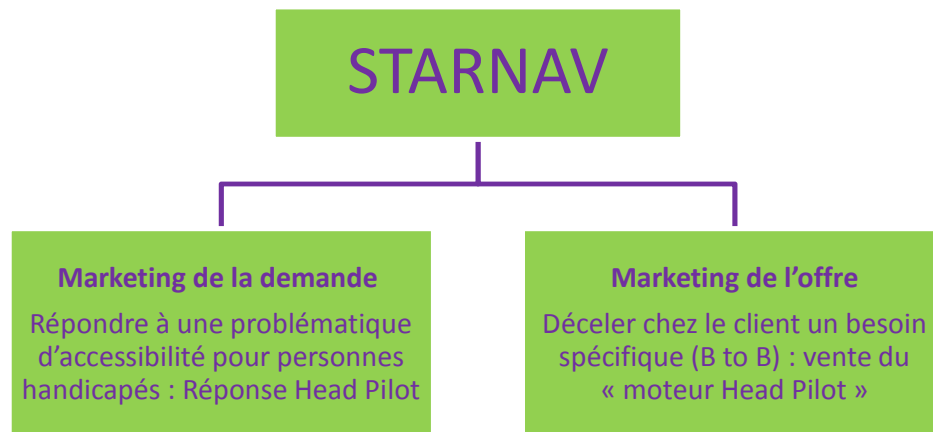
La méthodologie de réflexion utilisée est la suivante. Un certain nombre de produits de haute technologie sont mis sur le marché afin de répondre à une demande client et en réponse à un besoin identifié. Ainsi la mise sur le marché d'un produit High-Tech est facilitée et la segmentation se fait naturellement.

En revanche, l'évaluation d'un marché pour une technologie nouvelle est plus compliquée. La société STARNAV ne doit pas réfléchir en termes de produits mais en termes de besoins. Il faut ainsi qu'elle soit capable de déceler chez le client ou le prospect le besoin auquel pourra répondre le produit. On peut rappeler la citation de Akio Morita, fondateur de SONY, qui a toujours considéré que « les marchés sont faits pour être créés et non étudiés » (R.S ROSENBLOOM, M.A. CUSUMANO, « Technological pioneering and competitive advantage : the birth of the VCR industry ». California Management Review. Summer 1987)

La société STARNAV s'inscrit donc dans une logique de marketing de l'offre pour son activité en B to B qui consiste en la mise sur le marché de produits qui révolutionnent les manières d'interagir avec un système informatique et dans un marketing de la demande pour son activité auprès des handicapés pour répondre à un besoin spécifique d'accessibilité du client. Mais encore une fois, ces deux types d'approches peuvent se rejoindre et se croiser.

En effet, aller s'adresser à des constructeurs de bornes interactives pour l'intégration du moteur Head Pilot peut répondre aux deux types de marketing : le marketing de la demande tout d'abord pour répondre à un besoin de facilité d'accès des handicapés puis au marketing de l'offre avec l'intégration du moteur Head Pilot ou Gesture control représentant un avantage concurrentiel certain sur un marché, lui aussi, très concurrentiel.

Ci-dessous, vous trouverez un schéma de la stratégie de différenciation que la société STARNAV doit respecter pour espérer défendre son produit lors de présentations à des clients potentiels.



## ***2. La nécessaire prise en compte du facteur temps***

Le marché des nouvelles technologies de contrôle de systèmes d'information avance vite, très vite. Certains acteurs, et non des moindres, innovent rapidement sur ce créneau et seront, dans peu de temps, considérés comme des références dans le domaine.

La société Tobii, spécialisé dans le contrôle de systèmes informatiques par les yeux, se développe en B to B et propose des solutions adaptées aux entreprises.

De même la technologie Kinect développée par la société Japonaise Prime Sense et intégrée sur la console de jeux Xbox continue de se développer. Microsoft va, d'ailleurs, dans les prochains mois mettre à disposition des développeurs d'entreprise un SDK, en accord avec la sortie d'une version commerciale du capteur de mouvements pour ce type de clients. Ce projet, nommé « Kinect for Windows commercial program », permettra, selon MICROSOFT, « aux entreprises de réaliser leurs rêves ». Microsoft annonce que plus de 200 sociétés, dont TOYOTA, auraient signé pour faire partie de ce programme.

Il est donc important, voire urgent, pour la société STARNAV de défendre sa technologie. Même si STARNAV ne bénéficie ni du réseau ni des moyens de MICROSOFT, il semble que les sociétés et industriels soient intéressés par cette évolution technologique et qu'ils se sentent concernés par cette technologie qui fera certainement partie de notre quotidien dans les dix prochaines années à venir.

### ***3. Evaluation de la valeur commerciale des produits STARNAV***

Les « moteurs » des produits Head Pilot/Gesture Control ou Eye Pilot ne sont, a priori, que des logiciels, suites d'algorithmes et autres codes. Le côté « futuriste » de cette technologie et le manque de développement apporté au produit peuvent faire fuir les clients. Or, les responsables marketing des produits de haute technologie sont « unanimes à souligner qu'une des qualités essentielles dans leur domaine, c'est l'aptitude à traduire une nouvelle technologie en une réponse à un besoin de leurs clients. C'est à ce prix que celle-ci pourra être vendu sur le marché » (Le Marketing de la High Tech d'Eric Viardot).

Une fois les besoins reconnus et exprimés, STARNAV doit regrouper sous ces besoins, un ensemble de clients qui semblent concernés et construire une segmentation homogène. Cette segmentation n'a jamais été effectuée ou est trop compliquée à réaliser étant donné le rôle majeur que représentent les systèmes d'informations au quotidien. L'objectif est ici de fournir à STARNAV une méthodologie, une logique, afin d'exploiter les marchés avec lesquels la société pourrait travailler.

### ***4. Etude des différents segments de marché du Handicap et de l'accessibilité***

Comme énoncé à plusieurs reprises, les compétences de STARNAV peuvent s'appliquer à de nombreux domaines. Mais l'important aujourd'hui est de pouvoir segmenter le marché de manière homogène afin de pouvoir évaluer les segments un par un et identifier ceux qui méritent de s'y intéresser.

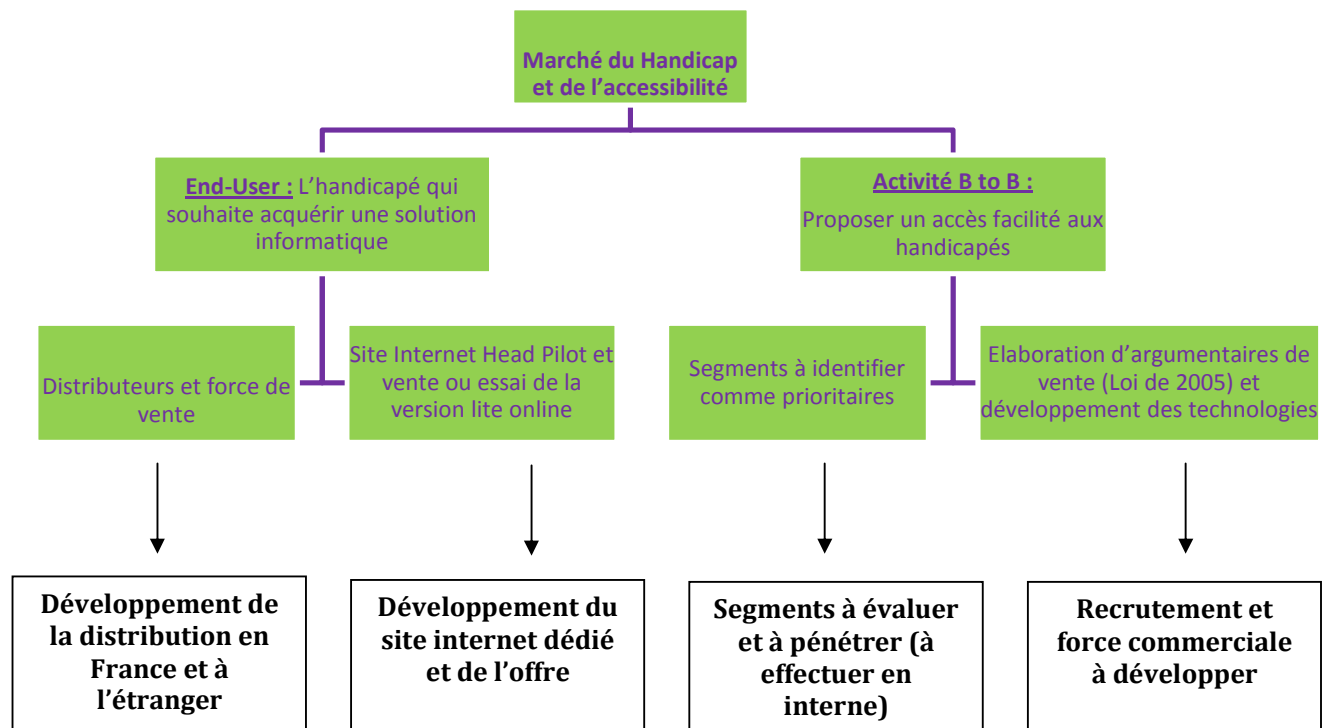
La première cible identifiée est l'end-user, autrement dit l'handicapé qui souhaite contrôler son ordinateur sans l'utilisation de ses mains. Pour répondre à ce besoin, STARNAV vend :

- par le biais de distributeurs son produit Head Pilot. Les forces de vente développées par ces distributeurs permettent l'accès à un réseau de spécialistes, de centres spécialisés, d'hôpitaux etc. qui souhaitent en général n'avoir affaire qu'à un seul interlocuteur.
- par son site Web Head Pilot qui sera bientôt développé et avec lequel le client pourra télécharger le produit en version complète ou light en fonction des types de contrats signés avec les distributeurs (contrat d'exclusivité ou non).

La deuxième cible identifiée est la collectivité, la société, l'entreprise, le site web, l'industriel qui a engagé une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise et qui favorise l'accès à ses services par les handicapés (site web, emploi...). La société STARNAV peut ainsi lui proposer un programme sur mesure répondant à ses attentes.

Ci-dessous le schéma des cibles de la société STARNAV sur le marché du Handicap :

### **Cible Handicapé et accessibilité facilitée**



### **Le Développement de la distribution du produit Head Pilot**

Depuis la signature d'un contrat d'exclusivité en France avec le réseau de distribution Handetic, les ventes du Head Pilot se sont révélées assez faibles. Ce faible taux de transformation peut s'expliquer de deux manières :

- Tout d'abord le réseau Handetic ne disposait pas de force de vente capable d'aller démarcher les acteurs du monde du handicap (handicapés, ergothérapeutes, centres de rééducation fonctionnel, hôpitaux etc.). Le produit Head Pilot apparaissait simplement dans les linéaires des magasins spécialisés relié au réseau Handetic.

- Dans ces magasins spécialisés, aucune mise en avant du produit n'a été effectuée. Les vendeurs n'étaient pas formés au produit et ne pouvaient donc pas en faire la promotion.

Depuis le lundi 06 Février 2012, la négociation avec Handetic reprend. Il est ici question de négocier un nouveau contrat (d'exclusivité ou non) avec la mise en place de nouvelles règles. En effet, le réseau Handetic a développé depuis peu une force de vente et STARNAV souhaite en profiter pour aller au plus près de ses cibles. D'autre part, le réseau Handetic doit s'engager sur un minimum de ventes à réaliser sur l'année, à suivre de manière qualitative et quantitative les actions de sa force de vente et à rendre des comptes à STARNAV.

Si ces négociations n'aboutissent pas, il sera alors question de négocier avec de nouveaux distributeurs. Certains d'entre eux (magasins spécialisés/force de vente ou vente online d'articles pour handicapés) fonctionnent comme le réseau Handetic mais sont susceptibles d'avoir un réseau plus large. Nous avons donc travaillé sur les distributeurs potentiels à contacter et la liste peut être retrouvée **dans l'annexe** ? Les démarches de négociation avec de nouveaux acteurs seront à entreprendre au plus tôt dès la fin des négociations avec Handetic.

Nous recommandons à la société STARNAV de développer son portefeuille distributeur en France et de ne plus accorder d'exclusivité. Celle-ci est néfaste au développement du chiffre d'affaires de la société et l'empêche de faire connaître son produit sur un réseau plus élargi.

En ce qui concerne la vente du Head Pilot à l'étranger, il est aussi souhaitable que STARNAV développe son portefeuille vers les marchés les plus porteurs.

Les données françaises et étrangères sur le taux d'handicap et segmentées par type d'handicap sont extrêmement difficiles à trouver. Nous avons donc mis en place un système d'évaluation subjectif prenant en compte plusieurs critères **(voire annexe... ?)**

1. Le pourcentage d'handicapés en France
2. Extrapolation de ce pourcentage aux populations des pays étrangers
3. Estimation du prix possible à pratiquer en fonction du pouvoir d'achat des pays visés
4. Prise en compte des facteurs distance, facilitée d'export et attentions apportés aux conditions des handicapés par les organismes gouvernementaux et associatifs

Cette évaluation nous a permis d'en conclure que la société STARNAV peut (et doit) se développer sur les marchés suivants de manière assez rapide. D'autres marchés suivront, si les résultats obtenus sont satisfaisants.

- ❖ Le marché Américain
- ❖ Le marché Français
- ❖ Le marché Japonais
- ❖ Le marché Espagnol



## **Développement du site internet dédié et de l'offre**

Dans le même temps et pour donner de la visibilité à la société STARNAV, nous recommandons la création d'un site internet dédié Head Pilot, lisible dans les langues où l'on peut retrouver le produit (distributeurs étrangers). Pour la construction de ce site internet nous recommandons :

- Un référencement de qualité pour que le client final, qui est à la recherche d'un système lui permettant de contrôler son ordinateur sans les mains, tombe directement sur le site Head Pilot.
- La possibilité d'obtenir online une version d'essai ou une version lite. L'objectif étant qu'avant d'acheter le pack complet Head-Pilot, l'utilisateur puisse avoir de la visibilité sur le produit et savoir si celui-ci correspond à ses besoins et à ses attentes.
- La création d'un « pas à pas » d'installation si le guide fourni avec le logiciel ne convient pas.
- La création d'une zone de dialogue et d'échange qui permettra à l'handicapé de laisser ses commentaires - qu'ils soient bons ou mauvais - et permettant une amélioration continue du produit en fonction de ceux-ci.

## **Evaluation des segments à prioriser pour pénétrer les marchés**

L'introduction d'interfaces homme-machine intervient dans un contexte extrêmement favorable à son développement. De nombreuses œuvres cinématographiques mettant en scène un futur proche du nôtre intègrent ces types de technologies (Minority Report, Irobot etc.).

Comprendre le champ des possibles de la technologie développée par STARNAV demande une certaine réflexion. L'introduction d'une innovation sur un marché oblige ses inventeurs à se projeter dans l'avenir et à faire preuve d'empathie dans le sens où chacun peut accepter et utiliser plus ou moins facilement l'interaction avec une autre machine par un autre moyen que les mains. Nous savons que les entreprises, les industries de pointes, l'armée etc. ont été rapidement habitués à utiliser des machines de plus en plus mécanisées, automatiques et autonomes et des systèmes informatiques de plus en plus élaborés.

En clair, l'introduction de ces interfaces se fera naturellement et plus simplement dans le monde du travail qu'au sein des foyers. En effet, on est en droit de se poser la question de savoir si nous sommes aujourd'hui prêts à contrôler notre téléviseur par de simples mouvements de la main et oublier la télécommande. Sommes-nous, aujourd'hui, prêt à allumer, éteindre, baisser l'intensité lumineuse d'une lampe en la fixant et en lui exprimant gestuellement notre désir ?

Ces changements dans notre manière d'interagir avec notre environnement technologique ne sont-ils pas trop précoces ?

La réponse est a priori « non » si nous réussissons à nous projeter dans les 5 à 10 prochaines années. La réponse est naturellement « oui » sur le court terme et pour le grand public.

Bien entendu le changement ne doit pas intervenir de manière radicale. Le processus d'intégration de la technologie Head Pilot, qui est par ailleurs similaire au produit Eye Pilot mais aussi Gesture Control, sera long mais empreint d'innovation constante et de valeur ajoutée apportées aux solutions mises en place. Nous aurons l'occasion de développer ce point dans le paragraphe sur la valeur ajoutée développée dans notre seconde partie.

En conclusion, il nous est nécessaire de pouvoir réfléchir d'une part aux segments de marché et aux clients pouvant intégrer la technologie STARNAV dans des systèmes informatiques consultables par leur clients finaux pour que ceux-ci puissent se familiariser peu à peu avec cette innovation.

D'autre part, et pour rester cohérent avec l'identité de l'entreprise, STARNAV doit en accord avec la loi de 2005 sur l'accessibilité totale aux personnes handicapées, identifier les entreprises susceptibles de vouloir acheter le logiciel Head-Pilot pour équiper leurs salariés handicapés, ou du moins éprouvant des difficultés à utiliser leurs mains sur des systèmes de production ou bien informatiques.

Toujours sur l'accessibilité, il nous semble essentiel de pouvoir cibler toute entreprise qui élabore des solutions pour handicapés et qui peuvent intégrer le système Head Pilot. Nous pensons bien évidemment aux sociétés constructrices d'ascenseurs spécialisés pour handicapés mais aussi pour hôpitaux, les constructeurs de lits et de fauteuils roulants...

Pour répondre à la problématique posée par Monsieur Lamy Au Rousseau, nous avons identifié les segments de marché propres au Head Pilot sur les marchés du handicap et de l'accessibilité.

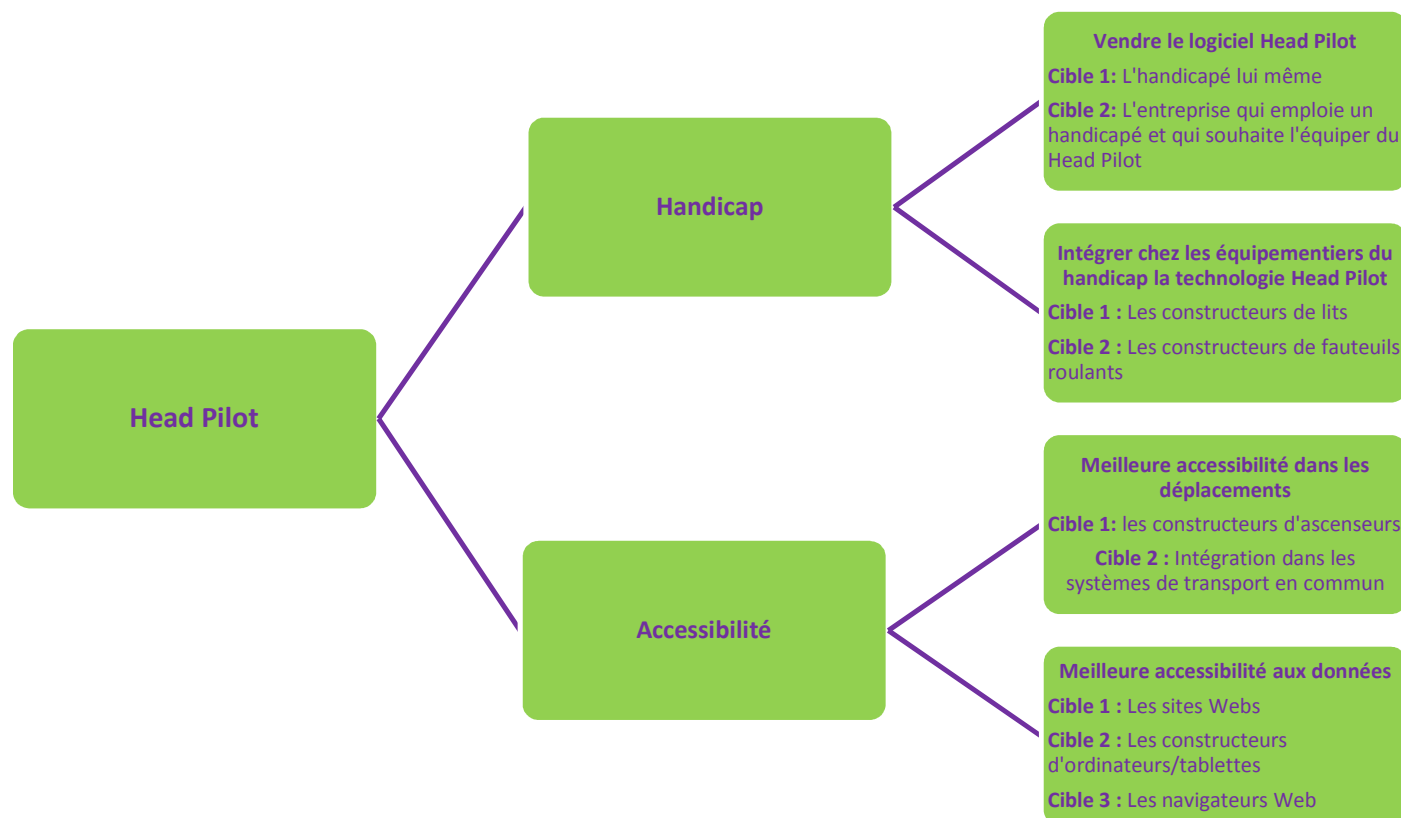
La limite de cette segmentation est, cependant, la suivante : l'impossibilité de lier pour le moment produit/marché ou segment car nous l'avons déjà exprimé, la substitution des technologies STARNAV est possible et leur complémentarité souhaitable.

Plusieurs segments de marché ont été identifiés mais restent à évaluer. Nous n'avons, en effet, pas les connaissances, ni le réseau et encore moins le temps de pouvoir entrer en contact avec tous les leaders d'opinions afin d'avoir une vision globale du marché que représente l'accessibilité. Néanmoins, nous avons pu lister les différents domaines sur lesquels la société STARNAV pourrait intervenir :

- Sites WEB d'entreprises engagées et intégration possible du moteur du Head Pilot
  - o Secteur public (La poste, SNCF, allocations...)
  - o Secteur privé (Entreprises qui mettent en place des démarches d'embauche des handicapés -> CAC 40)
- Vente du logiciel Head Pilot aux entreprises pour fournir aux handicapés salariés une nouvelle manière d'interagir avec leur ordinateur
- Vente de la technologie Head Pilot (et des technologies associées) aux industries
  - o Constructeurs d'ascenseurs et de monte charge/ de lits et fauteuils roulants
  - o Constructeurs de PC/Tablettes pour intégration du logiciel directement sur l'outil/ Les navigateurs Web
- Vente du « moteur » Head Pilot en B to B à destination de cibles spécialisés

- Utilisation du Head Pilot comme outil d'étude des mouvements de la tête et de l'étude du comportement en général à l'usage des médecins et des spécialistes
- Autres spécialistes du domaine médical et vétérinaires

Nous avons découpé les segments de la manière qui suit. Encore une fois, le processus de segmentation peut encore être affiné et peut être réalisé à l'infini. Et ce en particulier si nous prenons en compte le caractère évolutif des technologies STARNAV et ainsi leur introduction à terme sur tous les systèmes informatiques existants.



## Recrutement et force de vente à développer

### - Le commercial

Pour pouvoir survivre, la société STARNAV est obligée de passer par la phase recrutement si elle souhaite poursuivre son développement. Pour augmenter les ventes du Head Pilot et élargir le réseau de distribution en France et à l'étranger, le recrutement d'un commercial est nécessaire et doit se faire dans les meilleurs délais. Celui-ci devra effectuer une classification des distributeurs par marché et mettre en place un planning de prospection. Il sera ensuite chargé de négocier directement avec les partenaires et mettre en place des actions spécifiques. Il sera aussi responsable de l'expédition des marchandises, de l'émission des factures et de toutes les opérations inhérentes à la vente du Head Pilot.

Concernant l'intégration du moteur du Head Pilot en B to B pour le handicap et l'accessibilité, le mode d'emploi du démarchage sera développé dans la partie suivante. En effet, les démarches de prospection sur un segment ou un autre font parties intégrante d'une démarche globale d'entreprise visant à asseoir la notoriété de STARNAV grâce à différents moyens de communication.

Le commercial doit avoir un profil spécifique. Celui-ci doit être engagé dans les nouvelles technologies et doit avoir une expérience significative dans la vente de produits High-Tech.

#### - **Les Techniciens**

Pour pouvoir être force de proposition lors de présentation, les technologies de la société STARNAV doivent encore se développer. Ce développement demande naturellement du temps, de l'argent mais aussi de la force vive, autrement dit, de la ressource humaine.

Nous recommandons à Monsieur Lamy de recruter deux techniciens qui, sous la direction des ingénieurs de développement, pourront apporter à ces technologies toute la précision et la robustesse dont elles ont besoin pour séduire.

Sans ces techniciens, la société STARNAV ne pourra pas avancer et stagnera sur les technologies actuelles sans avoir de soutien au jour le jour en développement produit.

### ***5. Les résultats obtenus par l'équipe***

Après compréhension des technologies développées par STARNAV, après identification des segments, des cibles, des entreprises concernées, nous avons construit un fichier clients non-exhaustif et à compléter par la future équipe commerciale pour répondre à la problématique posée par Monsieur Lamy. L'objectif est de pouvoir compiler un certain nombre de contacts utiles au développement de l'entreprise par segments de marché. Une opération de phoning, que l'on peut qualifier d'infructueuse, a été menée dans le but de mesurer l'intérêt que peuvent porter les entreprises à l'intégration de ces technologies dans leur propre système.

Ci-dessous la liste des opérations effectuées lors de la mission :

- Création d'un fichier client à plusieurs entrées
  - Points de ventes actuels
  - Distributeurs possibles du Head Pilot en France et à l'étranger
  - Benchmarking auprès des concurrents (TOBII, GESTURE TEK)
  - Les possibles Partenaires associatifs
  - Les entreprises engagées sur l'emploi et l'accessibilité
  - Les clients potentiels par secteurs d'activités
  - Les décideurs des entreprises du CAC 40 à contacter dans le futur
  - Les leaders d'opinions (rédactions) de la presse spécialisée ou généraliste

- Traduction de la plaquette Head Pilot en Espagnol et transmission aux entreprises/hôpitaux/centres de rééducation fonctionnels qui ont été intéressés suite aux appels téléphoniques
- Traduction du Logiciel Head Pilot en espagnol

## PARTIE II : LA DEFINITION D'UNE NOUVEAU BUSINESS MODEL

Comme nous avons pu le comprendre lors de cette première partie, l'enjeu pour la société STARNAV est de taille. Nous allons développer dans cette seconde partie la réflexion qui a été la nôtre lors de cette mission et tenter d'aider la société STARNAV à adopter un modèle construit et durable dans le temps.

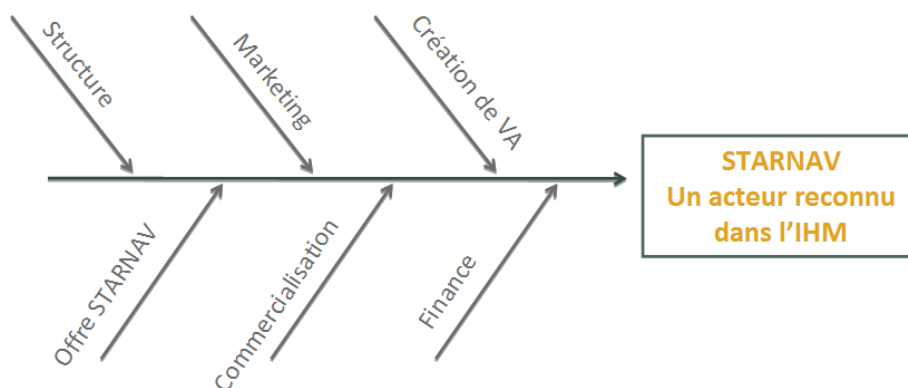
Le contexte est le suivant : Une société qui a un énorme potentiel en termes de savoir-faire, savoir-faire qui trouverait des applications diverses et variées dans tous domaines et pouvant représenter des millions d'euros de Chiffre d'Affaires.

Les limites :

- Une difficulté certaine à vendre les produits élaborés par la société
- Une organisation d'entreprise confuse
- Une méthode de pénétration de marché à affiner
- Une difficulté à rentrer en contact avec les décideurs des sociétés cibles

Sans entrer dans tous les détails d'un business plan, qui a d'ailleurs été développé par la société et est actuellement en phase de finalisation, nous souhaitons tout de même montrer à STARNAV que d'autres possibilités lui sont offertes et dont les impacts ne sont pas à négliger.

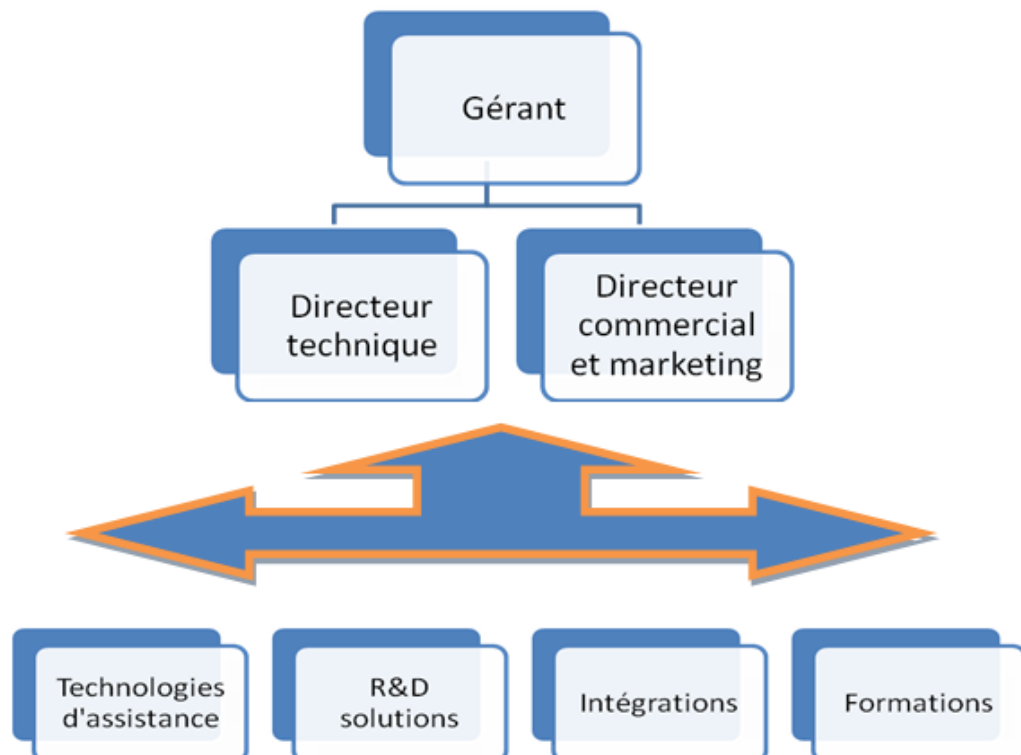
Ci-dessous, voici la modélisation d'Ishikawa que nous respecterons dans cette partie pour pousser la société à devenir, demain, un acteur incontournable sur le marché de l'Interface Homme-Machine (IHM).



## 1. Une structure organisationnelle revisitée

Après avoir mené une démarche de Benchmarking auprès des sociétés déjà bien implantées sur le marché de l'IHM, il nous est apparu important de pouvoir s'inspirer de ces sociétés qui ont vécu la même situation que STARNAV. L'exemple de la société TOBII est assez révélateur. Spécialisée sur la technologie de l'œil, TOBII a su se frayer un chemin sur des marchés qui lui était aussi invisibles que le sont aujourd'hui les marchés de STARNAV. Pourtant, en développant un modèle d'organisation simple et clairement identifié, TOBII est capable de répondre à des problématiques clients actuellement très variées. Le document PDF (à mettre en annexe ? ) met en exergue une organisation simple en Business Units et qui s'adresse à différents secteurs d'activités. La société TOBII s'adresse à des clients qui peuvent aussi devenir des prospects pour la société STARNAV. Mr Lamy pourrait ainsi s'inspirer du modèle d'organisation de TOBII pour optimiser la structure de STARNAV.

En prenant en compte les éléments abordés dans la première partie, concernant le recrutement et la segmentation des marchés, nous pensons que la société STARNAV pourrait s'organiser de la manière suivante :



## **De multiples avantages**

Dans un premier temps, cette nouvelle structure permettra au gérant, Monsieur Lamy, de déléguer toute une partie opérationnelle du métier pour ainsi se concentrer sur la création de réseau de l'entreprise. En maintenant un rôle de décisionnaire et ce notamment durant chaque signature de contrats fermes, Monsieur Lamy pourra reporter sa confiance sur des collaborateurs aux profils entrepreneurs et managers recrutés de manière intelligente et en adéquation avec la culture de l'entreprise.

L'organisation en pôles stratégiques gérés par des chefs de projets engagés dans chaque démarche permettra, en outre, une spécialisation à la demande du client. Les habitudes prises dans le suivi client et dans le processus d'élaboration de solutions technologiques fournissent une qualité d'expertise de plus en plus précise et rapide.

De même, nous avons pu le constater au cours de l'élaboration de ce dossier, les technologies développées par STARNAV pourront se substituer l'une à l'autre ou au contraire devenir complémentaires. Le partage et l'échange entre les pôles permettront dans le même temps une polyvalence précieuse.

Dans l'organisation générale, chacun des pôles pourra être constitué à terme d'ingénieurs de développement et de techniciens répondant à la demande de client.

On peut aussi imaginer, dans un second temps, la création de pôles secondaires spécialisés par segments de marché.

Exemple : Création du pôle secondaire « Intégration affichage dynamique et bornes multimédia » au sein du pôle intégration.

Une compétence supplémentaire que nous proposons d'intégrer à la société STARNAV est celle de la formation. Cette compétence pourra être développée ultérieurement dans l'arrête « création de valeur ajoutée ».

## **Une collaboration efficace avec un nouveau cabinet de conseil en innovation**

Depuis une année, la société STARNAV travaille avec une agence de conseil, le cabinet COHESIUM. Ce cabinet fournit du temps à la société, tente de mettre Monsieur LAMY en relation avec des clients potentiels. Mais le cabinet ne semble pas avoir identifié les problèmes réels de la société, d'avoir compris les compétences technologiques que la société détient et de l'avoir situé sur des marchés à très fort potentiel.



Nous recommandons par conséquent à STARNAV de travailler avec un cabinet de conseil spécialisé sur les nouvelles technologies et l'introduction d'innovations Hi-Tech sur le marché. Le cabinet Effidyn est par exemple spécialisé sur l'innovation au service de la compétitivité industrielle. Ce genre de cabinet peut aider la société STARNAV au jour le jour dans la recherche de nouveaux marchés et sur l'organisation générale de l'entreprise. L'entreprise doit mettre en place des actions spécifiques en vue d'obtenir des résultats rapidement quantifiables et ne surtout pas s'éparpiller dans la recherche de marchés à faibles potentiels.

## ***2. La construction d'une offre spécifique pour des marchés spécifiques***

Afin d'être compétitif sur un marché sur lequel d'influents concurrents sont déjà implantés, il nous faut proposer une offre structurée afin de transformer l'intérêt des prospects en contrats fermes.

Nous proposons donc la cohabitation de deux offres distinctes :

### **VISION, la définition d'une offre**

VISION propose un processus personnalisé afin d'accompagner les clients dans une démarche IHM. Le détail de l'offre qui suit présente un socle de garanties pour le client qui sait à quoi s'attendre :

- Présentation de l'entreprise et Démonstration (grâce à une documentation révisée)
- Etat des lieux
- Définition des besoins (et création de besoins)
- Consulting sur place (2 personnes : un chef de projet + 1 ingénieur)
- Virtualisation de l'offre
- Implémentation après accord du client
- « Test & Learn » : amélioration continue de la technologie
- Soutien technique

VISION est donc un processus adaptable à chaque industrie/business unit. Le réseau de consultants (binôme chef de projet et ingénieur) se propose de répondre aux demandes des clients en proposant des solutions adaptées aux besoins (réels ou à créer) et aux contraintes. Des échanges réguliers menés par l'équipe VISION et le client permettent de développer et d'adapter des outils en parfaite adéquation avec les situations de travail ou d'usage.

## **STARNAV : un sous-traitant de choix**

La seconde offre réside dans l'accompagnement de cabinets de conseil dans le développement de solutions IT auprès de leurs clients. En cela, STARNAV aide à développer la valeur ajoutée générée par l'infrastructure technique au sein de l'entreprise. Sa présence en conseil sur des technologies innovantes permet au cabinet d'accompagner le client dans l'identification, la formulation et l'atteinte d'un consensus au sein du management, ainsi que dans la définition du meilleur alignement entre l'infrastructure IT et son activité.

STARNAV peut ainsi développer les domaines de compétences des agences de conseil et leur apporter une plus-value sur des technologies innovantes. Dans le même temps STARNAV se perfectionnera au contact de ces agences dans le processus d'accompagnement client et dans la démarche de réponse à une demande ciblée.

Les cabinets suivants pourraient être intéressés par notre offre: Accenture, Bearing Point, West Monroe Partners, Business Integration Partners, ABeam et IPOMEMA Business Consulting.

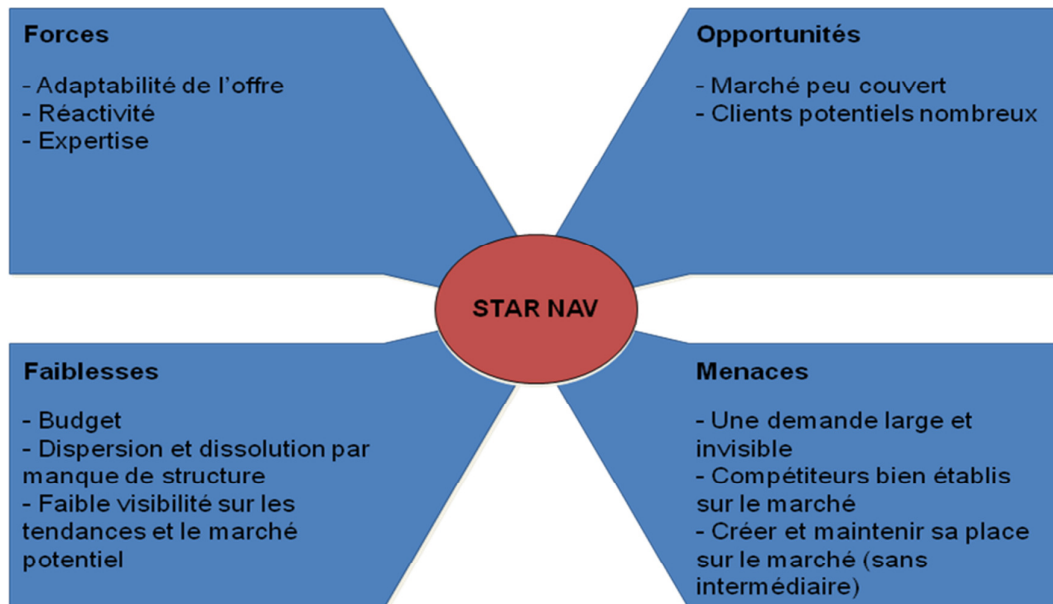
Le point commun de ces deux offres réside dans l'application d'une méthode de gestion de projet dite de "Test & Learn" qui consiste à mettre en place des projets sous-jacents au projet global, sous forme de chantiers, et de mesurer rapidement leurs efficacités afin d'évaluer la pertinence du projet. Chaque retour d'expérience, feedback, établi à un rythme régulier et relativement court permet de corriger les points faibles et de déterminer des actions à mener pour optimiser le chantier. Il s'agit d'une approche de travail qui vise à améliorer constamment les projets en cours et ainsi d'obtenir une solution parfaitement adaptée au contexte.

### ***3. La mise en place d'un marketing global mais ciblée sur ses domaines de compétences propres***

La mise en place d'un marketing global doit permettre à la société de prendre son envol et de se faire connaître à une cible large. En communiquant de manière intelligente et à faible coût, STARNAV pourra se faire un nom sur le marché.

Nous proposons de mettre en place un plan marketing 360 degrés efficace adapté à l'analyse de la situation.

L'analyse SWOT développée ci-dessous permet de mettre en relief les points positifs sur lesquels la société peut se reposer et identifier les points négatifs qui peuvent freiner son développement.



### Les objectifs

- Création d'une documentation multi-canal fiable, enthousiaste et « vendeuse »
- Faciliter l'accès aux informations : ce sont les entreprises qui désormais choisissent d'accéder aux informations sur l'entreprise, sur les produits ou sur les services de la façon dont ils le veulent et quand ils le veulent, en se servant de toute une panoplie de canaux
- Organisation d'une communication autour de la technologie afin de sensibiliser prospects et clients autour du champ des possibles
- Avoir une vue d'ensemble de la concurrence sur le marché

Le but ultime de la mise en place de cette stratégie marketing est en réalité double : Il faut convaincre le client d'engager une réflexion avec STARNAV et ainsi augmenter le Chiffre d'affaires de la société et créer une image d'entreprise forte. L'entreprise s'inscrit comme un partenaire privilégié dans la mise en place de solutions innovantes et dans le respect de stratégies clients réellement encrées sur le long terme.

### Le choix d'une stratégie gagnante

Voici ci-dessous les axes stratégiques retenus :

Stratégie s'appuyant sur des outils à coûts limités et à forte rentabilité

- Tirer les avantages du réseau pour offrir à la société une panoplie de partenariats potentiels
- Communiquer sur le côté unique de STARNAV : une personnalisation extrême des solutions forte d'intuition, d'impertinence et d'humilité

## Les outils à développer

Les outils que STARNAV peut développer sont simples à mettre en place et ne nécessitent que très peu d'investissement. Nous proposons à STARNAV de développer les outils suivants qui se révèlent être des vecteurs de développement de réseau professionnel et des compétences de la société.

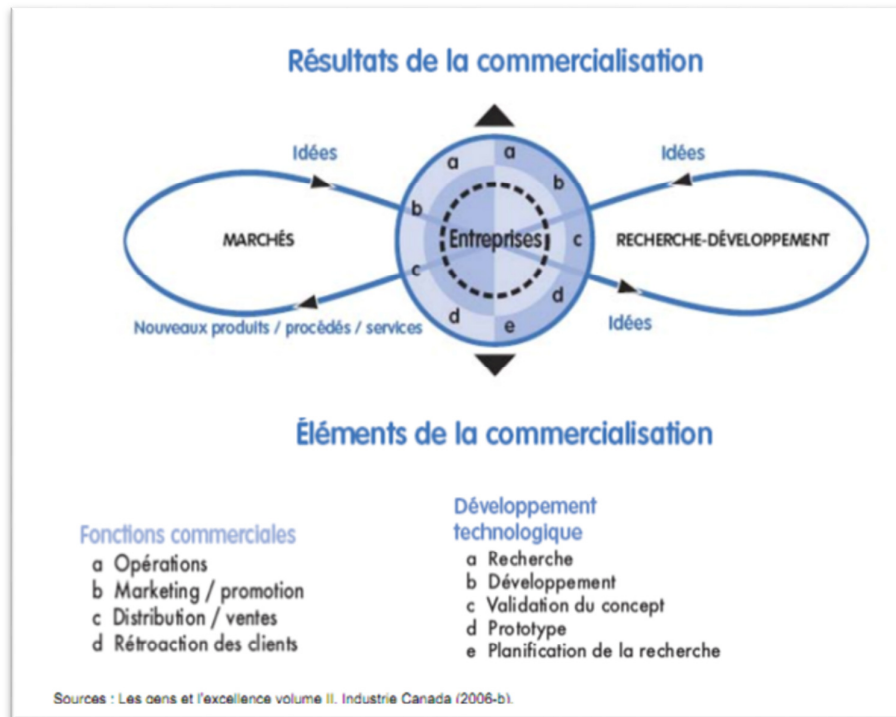
- Création et mise à disposition de plaquettes et démonstrations probantes
- Mise à jour du contenu du site web grâce à cette nouvelle documentation
- Formations, conférences, démonstrations par le biais de films sont des pré requis essentiels.
- Créer un film qui fera découvrir les compétences de Starnav, pour donner de la visibilité aux potentiels clients (méthodologie, personnalisation, marché et industries concernées, quand et pourquoi, équipement potentiel, avantages et résultats obtenus) et ainsi les pousser à contacter l'entreprise pour mettre en place le processus VISION
- Entretenir et vivifier le réseau actuel : conférences dans des écoles d'ingénieurs, dans des écoles de commerce (rentrer en contact avec les associations organisant ces conférences) ; créer des séances d'initiation ; salons spécialisés (Autonomic, Colmar Multimédia ; GDC Europe. CES Las Vegas, Berlin...)
- Suivi de la presse spécialisée et des sites des concurrents mais aussi des entreprises ciblées (**voir Annexe**)
- Presse : contacter les sources spécialisées afin d'obtenir les publications d'articles présentant l'entreprise et les solutions déjà créés (Sciences et Vie, Journal du Net, Le monde numérique, Challenges, le Figaro, l'Express...) (**voir Annexe**)
- Media sociaux ; présence sur LinkedIn et Viadeo, inscription aux forums et groupes reliés à l'activité pour vivifier l'image de marque ; créer une page Facebook avec les démonstrations
- Créer un blog B to B, ou un forum privé permettant l'échange d'informations, de problématiques qui permet aux clients d'avoir un outil supplémentaire afin de contacter l'entreprise et de lui faire part de ses besoins

## 4. La Commercialisation des solutions STARNAV

Du point de vue de STARNAV, la commercialisation fait partie intégrante du processus d'innovation et peut se décrire comme « la mise en place d'un ensemble de conditions et d'activités qui doivent faire se rencontrer STARNAV et son client en vue de générer des revenus issus des innovations de biens ou de services ». (**Source : Statcan.gc.ca**)

Il s'agit ici d'une approche fonctionnelle car elle ne contraint pas l'entreprise à gérer le processus de commercialisation selon des séquences bien précises et ordonnées dans le temps. Le client et l'entreprise peuvent agir et faire de la rétroaction en continu quelque soit l'étape du processus.

L'entreprise n'est donc pas assujettie à un cheminement chronologique pour lequel la rétroaction serait plus problématique alors qu'essentielle.



Plusieurs points doivent être maîtrisés par STARNAV afin de maîtriser son processus de commercialisation.

Dans un premier temps, l'entreprise doit, en plus d'avoir la connaissance des principes scientifiques derrière chaque VISION (concept, obstacles de production, performance, matériaux...), connaître les conditions du marché propre au cas d'étude. Estimation des volumes et prix, mais aussi connaissance du cadre légal et législatif en vigueur aussi bien concernant les normes techniques mais aussi en finances/gestion.

Dans un second temps, il lui faut maîtriser le passage de l'innovation scientifique à celui de concept adaptable chez le client. On entend ici les stades d'essais et prototypes, de tests de qualité et d'amélioration en un temps défini avec le client.

C'est à ce moment que STARNAV doit s'assurer de la protection intellectuelle de ses découvertes et concepts afin de se garantir une rentabilité.

Grâce à la structure, à la définition d'une offre claire, mais aussi aux outils permettant de développer l'accès au marché (marketing) et donc à la croissance, il est temps de définir la gestion organisationnelle du processus de commercialisation.

L'identification des clients mais aussi des fournisseurs (composants...) potentiels est essentielle. Entreprises, organismes à but non lucratif, universités, organisations gouvernementales, tous peuvent être des acteurs de la reconnaissance et de la réussite de STARNAV.

Tous souhaitent améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs installations, mais aussi assurer l'évolutivité de leurs infrastructures afin de répondre aux attentes des clients. Cette réponse aux attentes des clients passe notamment par la revendication de la prise en compte des questions environnementales, sociales et sociétales dans leurs décisions stratégiques, soit en raison de contraintes réglementaires, soit en raison de l'impact positif d'une approche "durable" sur leur image.

**Insérer quelque chose ici sur le fichier clients que l'on a créé (annexes) et sur le fait que nous nous sommes basés sur la stratégie existante de l'entreprise (liée au handicap) comme porte d'entrée sur d'autres marchés (image de l'entreprise, RSE)**

A tous ces clients potentiels va s'appliquer le modèle de gestion d'affaire STARNAV basé sur un programme personnalisé de vente et de service, le STARVISION qui détaille, pour chaque client, l'accompagnement nécessaire, la valorisation visée, le timing ainsi que la maintenance/amélioration.

En effet, le client n'achète pas un produit mais une prestation passant du conseil, au pilotage pour aboutir sur la mise en œuvre. Une forte fidélité peut alors être entretenue par STARNAV en s'engageant sur des résultats et des délais. Ce processus de commercialisation est fondé sur :

- la valorisation de l'impertinence constructive
- l'immersion dans la culture de chaque client à qui on propose de "faire avec" et non "à la place de"
- la créativité qui permet de fournir aux clients des solutions innovantes et opérationnelles aux résultats visibles

### ***5. Une maintenance et une création de Valeur Ajoutée en continue***

La société STARNAV ne doit en aucun cas se transformer en seul prestataire de service technologique. Elle perdrait à ce moment là son expertise acquise au fur et à mesure de ses collaborations avec les agences de conseil. Elle doit développer dans son panel de compétence des axes lui permettant de conserver, avec ses clients actifs, une relation de proximité. Cette relation lui permettra d'agir en continu sur les technologies qu'elle a mises en place et d'apporter une valeur ajoutée permanente à ses solutions au travers d'exemples concrets.

Deux axes peuvent être développés :

#### **VISION : une solution clef en main**

Contrairement à bien des sociétés et en particulier des cabinets de conseil, STARNAV met en place un processus complet allant de l'amont – l'étude des besoins- à l'aval – de l'implémentation à l'amélioration continue/service après-vente – afin de garantir :

Une maîtrise du projet jusqu'à sa maintenance

Le fait qu'un client rassuré est un client fidèle (le client fidèle peut souvent se révéler apporteur d'affaire)

Une collaboration transparente avec le client

Un cycle de vie du produit le plus juste possible et durable dans le temps

#### **Une offre de formation (à développer sur le long terme)**

Le but est de sensibiliser différents acteurs, novices ou pas, sur les diverses applications envisageables. Il s'agit, bien évidemment, d'un moyen marketing très efficace afin de faire parler de l'entreprise et de ses produits.

Qu'elles soient assurées physiquement en classe ou virtuellement grâce à des « webinars » (conférences en ligne) ou des cours enregistrés, ces formations permettent d'être visibles et actifs mais aussi de se mettre à la hauteur de la concurrence, dont les formations ne sont pas encore accessibles en France.

## ***6. L'expression des besoins de l'entreprise et l'apport d'une réponse au financement***

Aujourd'hui, les besoins de la société sont réels. La mise en place des actions décrites dans les parties ci-dessus nécessite des financements que ne possèdent pas la société STARNAV.

Après échange avec Monsieur Lamy Au Rousseau, il apparaît nécessaire de pouvoir subvenir financièrement aux besoins suivants. Le premier besoin exprimé et certainement celui qui sera source de développement pour la société est le recrutement de profils ciblés.

Monsieur Lamy souhaite pouvoir embaucher les personnes suivantes le plus rapidement possible:

- 2 techniciens travaillant en collaboration avec les ingénieurs de développement
- Un commercial ayant des compétences spécifiques sur le marché de la Hi-Tech et sur le développement de nouvelles technologies
- Un stagiaire en année de césure pour assister le commercial

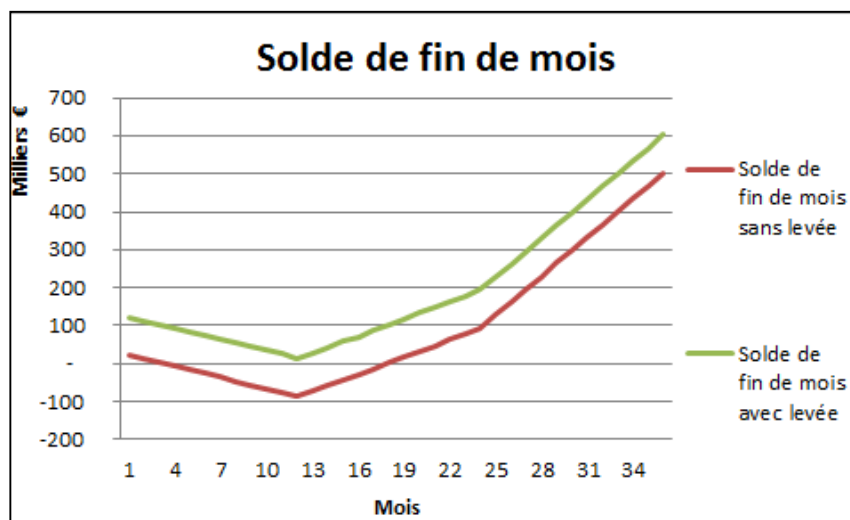
Nous avons pu effectuer des hypothèses de chiffres d'affaires sur les ventes des produits Head-Pilot et autres produits en développement. Pour pouvoir atteindre le seuil de rentabilité ou même devenir bénéficiaire à la fin de la première année suite à ces différentes embauches, il apparaît que le fond de roulement n'est pas suffisant.

La solution que nous avons envisagée et que Monsieur Lamy Au Rousseau avait, par ailleurs, imaginé lors de l'élaboration de son business Plan, est l'augmentation de capital ou bien une levée de fond. Cette dernière nous paraît judicieuse étant donné le caractère innovant de la société et l'intérêt actuel des Business Angels à investir dans de telles entreprises, souvent source de forte rentabilité.

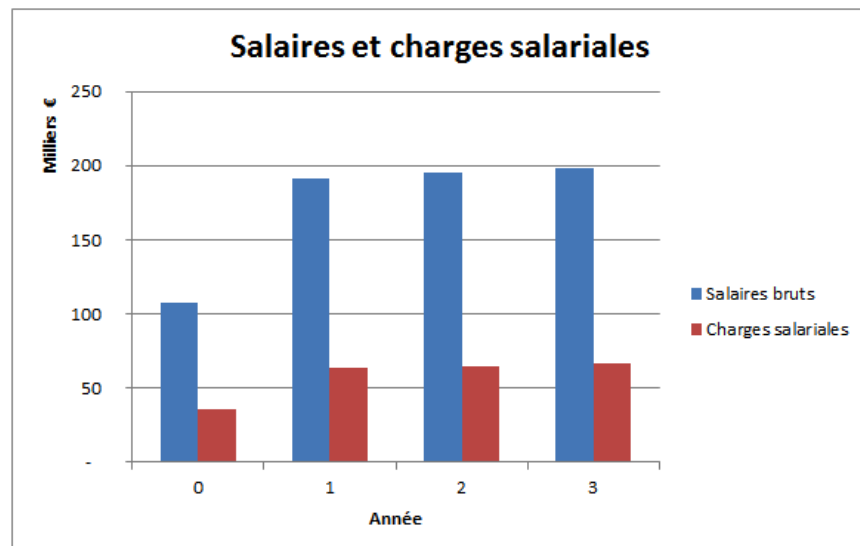
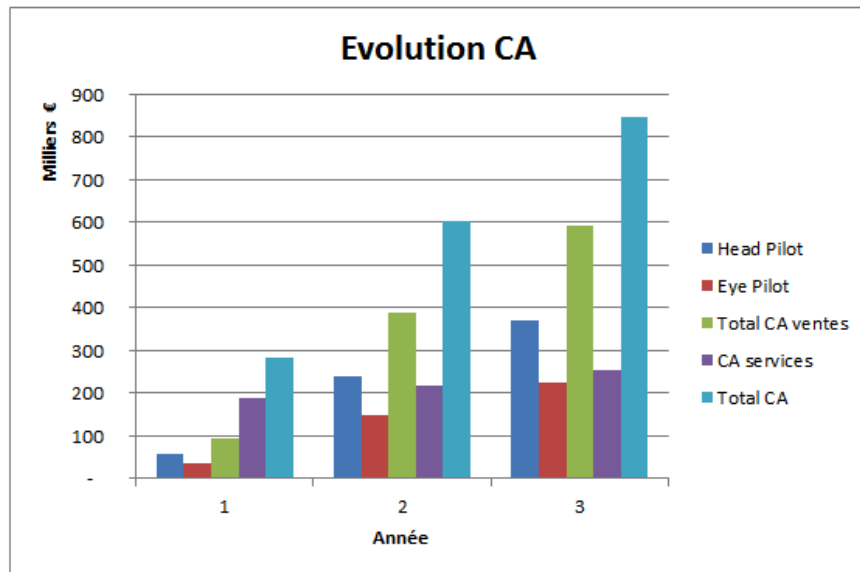
Nos prévisions de vente et donc de CA généré sont assez intéressantes si l'on s'en tient au programme développé dans cette seconde partie du dossier. En effet, nous prévoyons un CA de 284 K€ pour l'année N, de 604 K€ pour l'année N+1, et finalement de 845K€ pour N+2. En conclusion, pour supporter les charges salariales, un budget communication de 60K€ pour chaque année (3 années), ainsi que les autres frais fixes, la levée de fond minimale à effectuer est de l'ordre de 100K€. Mais ce montant de levée de fond est encore une fois à relativiser en fonction du montant des ventes.

De plus, et comme expliqué dans la partie Structure, nous souhaitons que STARNAV puisse adopter un modèle d'organisation en Business Units. Cette organisation sous entend des recrutements supplémentaires en techniciens, ingénieurs de développement, chefs de projets, ainsi qu'un directeur technique sur le long terme. Nous souhaitons que le commercial recruté lors de la première année puisse devenir à terme le directeur Commercial et Marketing de STARNAV si son profil lui permet d'endosser de telles responsabilités. Ainsi nous pouvons imaginer une levée de fond de l'ordre de 250 à 300K€.

Ci-dessous sous forme de graphiques, les extrapolations financières du plan de financement et de trésorerie que nous pouvons retrouver **dans l'annexe ?**







## Conclusion

## Bibliographie et références

### Ouvrages:

- Kotler, Keller, Dubois, Manceau, 12th Edition, *Marketing Management*, Pearson Education

### Presse:

- Kotler, Keller, Dubois, Manceau, 12th Edition, *Marketing Management*, Pearson Education

### Sites Internet :

- <http://www.vingcard.com/binary?id=75545>



# Annexes :

## Annexe 1 : La législation actuelle

La loi du 11 février 2005 est l'une des principales lois sur les droits des personnes handicapées, depuis la loi de 1975. Celle-ci rappelle les droits fondamentaux des personnes handicapées et définit le handicap dans toute sa diversité :

**« Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. »**

(Art. L.114 du code de l'action sociale et des familles)

On reconnaît désormais de nouveaux droits pour les personnes handicapées.

- Le droit à une compensation.
- Un revenu d'existence.
- Le droit à l'accessibilité généralisée de la société.
- Le droit à l'éducation.
- Le droit à l'emploi.
- Le droit à une représentation par les associations au sein des instances nationales ou territoriales.
- La suppression de la barrière d'âge (plus de différences entre adultes et enfants handicapés).

La loi a également favorisé une évolution majeure, c'est la création des Maisons départementales des personnes handicapées qui sont destinées à **« offrir un accès unique aux droits et prestations (...), à toutes les possibilités d'appui dans l'accès à la formation et à l'emploi et à l'orientation vers des établissements et services ainsi que de faciliter les démarches des personnes handicapées et de leur famille »**.

La création des **commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées**. Mises en place et organisées par les maisons départementales des personnes handicapées. Cette commission est compétente pour décider de l'ensemble des prestations et autres décisions administratives concernant les personnes handicapées.

Les modifications introduites par la loi du 11 février 2005 touchent quinze codes, principalement le Code de l'action sociale et des familles, mais aussi, à des degrés divers, le Code de l'éducation, le Code de la santé publique, le Code de la sécurité sociale, le Code du travail, le Code de la construction et de l'habitation, le Code de l'urbanisme, le Code général des impôts, le Code civil, le Code électoral, le Code général des collectivités territoriales, le Code de procédure pénale, le Code des assurances et même le Code des marchés publics et le Code rural.

### Les peines encourues :

**Handicap et emploi :** tout employeur occupant au moins 20 salariés doit employer à temps plein ou à temps partiel des personnes handicapées dans la proportion de 6 % de l'effectif total de ses salariés. Le non-respect entrainera une amende de 400 à 1500 smic horaires par unité manquant.

**Accessibilité du cadre bâti :** renforcement des sanctions en cas de non-respect des règles: Amende de 45 000 € pouvant aller jusqu'à 75 000 € et 6 mois de prison en cas de récidive (article 45).

Auparavant, le dispositif "Handicap" voté en 2005 imposait un versement à hauteur de 400 fois le Smic horaire pour chaque personne handicapée inexistante dans les effectifs pour les sociétés de 20 à 199 salariés, 500 fois le Smic horaire pour celles de 200 à 749 salariés, et 600 fois le Smic horaire pour les groupes employant plus de 750 salariés. Incontestablement, les mesures se sont radicalisées. Toutefois, les entreprises ayant franchi récemment la barre des 20 salariés sont exonérées de ces obligations pendant trois ans.

## Annexe 2 : Fiche technique Head Pilot

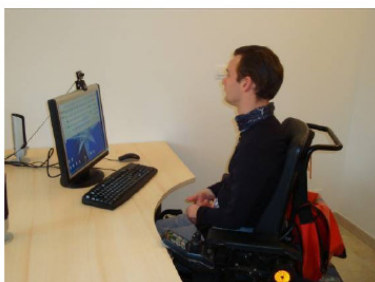


### Interface Homme Machine basée sur les mouvements de la tête

#### PRINCIPE

HEAD PILOT remplace la souris et permet d'accéder à toutes les fonctionnalités d'un ordinateur sans contact, grâce à des mouvements de tête. Le système est composé d'une caméra, d'une électronique de proximité et d'une interface de type USB.

#### FONCTIONS DU SYSTEME



*Utilisation classique*

- Prise de contrôle immédiat de la souris par mouvements de tête, sans contact physique,
- Détection automatique de la présence de l'utilisateur,
- Activation / Désactivation du clic, fonction loupe,
- Recalage automatique du système, ajustement grâce aux bords de l'écran,
- Clavier virtuel comprenant la complétion de mots
- Redimensionnement automatique des fenêtres, annuler, enregistrer, fermer, déplacer la fenêtre,
- Mode de clic : clic gauche, clic droit, double clic, glisser déposer,
- Modification du réglage en cours de fonctionnement.
- Personnalisation : raccourcis, redimensionnement et positionnement des fenêtres, taille et couleur de l'interface.

## PARAMETRES DE REGLAGE

- Choix ou création du profil (gestion multi-utilisateurs),
- Sensibilité au déplacement de l'utilisateur suivant plusieurs axes,
- Choix du mode de clic : clic temporel, contacteur, clic clavier.

## ATOUTS

- Possibilité de réglages permettant de s'adapter aux difficultés de chacun et évoluer avec l'habitude d'usage et l'évolution de l'utilisateur,
- Grande précision de pointage,
- Accès à toutes les fonctionnalités d'un PC (internet, jeux, synthèse vocale, domotique),
- Robustesse aux variations d'environnement lumineux,
- Adaptabilité à une configuration matérielle existante,
- Absence de source émissive,
- Facilité d'installation et de paramétrage.



*Interface avec clavier virtuel*

## CONFIGURATION MINIMALE NECESSAIRE

- Processeur type Pentium ou ultérieur : 1.6 Ghz,
- Mémoire vive : 1 Go,
- Compatible sous Windows Seven® , Windows Vista® et Windows XP®,
- Espace disponible : 50 Mo.

## Annexe 3 : Fiche technique Head Pilot espagnol



## Interface Hombre Máquina basado en los movimientos de la cabeza



## MODO DE USO

HEAD PILOT reemplaza el ratón y permite el acceso a todas las funciones de un ordenador sin contacto, gracias a los movimientos de la cabeza. El sistema se compone de una cámara, un detector de proximidad y de una interface tipo USB.

## FUNCIONES DEL SISTEMA

- Control inmediato del ratón según los movimientos de la cabeza, sin contacto físico
- Detección automática de la presencia del usuario
- Activación /desactivación del clic
- Colocación y recolocación automática del sistema, que se ajusta a los bordes de la pantalla
- Teclado virtual que usa una función de autocompletado
- Restaura las ventanas a su tamaño original, cancela, guarda, cierra, arrastra la ventana,

## USO HABITUAL

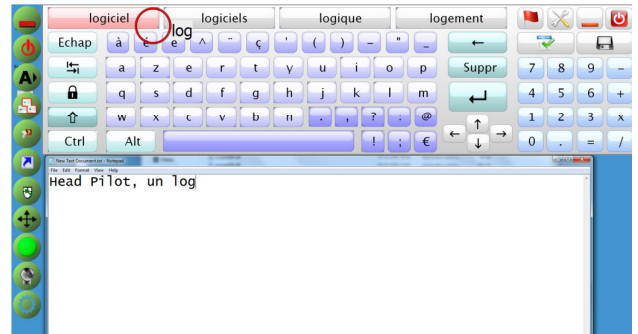
- modo del clic : clic izquierdo, clic derecho, doble clic, arrastrar, colocar
- Modificación del ajuste durante el funcionamiento
- Personalización : acceso directo, restauración y colocación de las ventanas, tamaño y color del interface

## Parámetros de los ajustes

- Elección o creación del perfil (gestión multiusuario)
- Sensibilidad al desplazamiento del usuario según varios ejes
- Elección del modo de clic : clic temporal, de contacto, clic del teclado

## Ventajas

- Posibilidad de ajustes que permiten adaptarse a las dificultades de cada usuario y evolutivas con el uso habitual y evolución del usuario
- Gran precisión en el enfoque
- Acceso a todas las funciones de un PC (internet, juegos, síntesis vocal, domótica)
- Robustez a las variaciones del entorno luminoso
- Interface con teclado virtual
- Adaptabilidad a una configuración material (hardware) existente,
- No hay fuente de luz, no es necesario añadir ningún aparato extra
- Facilidad en la instalación y en el parametraje.



## REQUERIMIENTOS MINIMOS NECESARIOS

- Procesador: 1,6 Ghz
- 1Gb RAM



- Compatible con Windows 7® , Windows Vista® y Windows XP®,
- Espacio disponible: 50 Mb

## Annexe 4 : Articles de presse

### LE MONDE :

Publié le 08.06.11 | 20h44 :

#### **Handicap : des progrès mais peut mieux faire**

150 millions d'euros pour rendre accessibles les écoles de la fonction publique et "aménager davantage de postes" de travail pour les fonctionnaires handicapés, le recrutement de nouveaux auxiliaires de vie scolaire "plus nombreux, mieux formés, mieux payés", et une revalorisation de l'allocation adulte handicapé. C'est ce qu'a promis Nicolas Sarkozy, mercredi 8 juin, au terme de la Conférence nationale du handicap, qui s'est tenue mercredi 8 juin à Paris. Une manière pour le chef de l'Etat de répondre aux inquiétudes des différents intervenants du secteur qui, six ans après la loi "handicap" de février 2005, estiment que les progrès sont encore insuffisants.

De l'aveu de la ministre des solidarités, Roselyne Bachelot, et sa secrétaire d'Etat, Marie-Anne Montchamp, il reste beaucoup à faire pour atteindre les objectifs de la loi handicap. Le président a préféré, lui, noter *"une mobilisation considérable mais une mobilisation indispensable"*.

*"Trois ans après la première conférence nationale (2008), on ne peut que dresser un triste bilan de l'application des annonces et des promesses qui avaient été faites"* fustigeait pourtant, mardi, l'Association des accidentés de la vie [dans une tribune publiée sur Le Monde.fr](#). Le Parti socialiste dénonçait de son côté le bilan *"catastrophique"* de la droite. En matière d'emploi, le taux de personnes handicapées au chômage s'élève à 19,3 % – soit le double de la moyenne nationale – alors que cinq millions de personnes sont porteuses de handicap en France.

Les réclamations concernant l'emploi arrivent en tête des cas de discrimination envers les personnes handicapées, confirme Sophie Latraverse, directrice adjointe du service juridique

de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde). La loi prévoit un seuil de 6 % d'employés handicapés dans les entreprises de plus de vingt salariés. Mais cette obligation n'est respectée ni dans le secteur public, qui n'emploie que 4 % de handicapés, ni dans le privé, où le taux n'atteint que 2,4 %. La situation des personnes handicapées dans le monde du travail *"a évolué de façon positive [depuis 2005]"* note cependant Sophie Latraverse. Elle souligne notamment une meilleure connaissance du handicap et des obligations juridiques des entreprises parmi les grandes structures, qui rencontrent davantage les situations de handicap. *"Désormais, on sait à qui s'adresser, on a des interlocuteurs (...) au sein des ressources humaines, il y a quelqu'un qui maîtrise la procédure"*.

L'ignorance des obligations de la loi par l'employeur et de ses droits par la personne handicapée demeurent le premier obstacle à l'intégration des handicapés dans le monde du travail, estime la juriste. Les associations quant à elles critiquent une politique de l'emploi et de l'insertion insuffisante : elles regrettent notamment que l'allocation adulte handicapé de 730 euros demeure sous le seuil de pauvreté, qui s'élève à un peu plus de 900 euros.

## UN TAUX DE SCOLARISATION EN HAUSSE

Pour Lisa Waddington, professeure de droit européen du handicap à l'université de Maastricht, la question de l'emploi ne peut être isolée : le chômage s'explique aussi par *"le niveau d'éducation que les enfants handicapés reçoivent, si cela leur permet de s'intégrer sur le marché du travail"*.

Avec l'emploi, la scolarisation et l'accessibilité faisaient partie des grands thèmes abordés par la conférence de mercredi. Avant même l'ouverture de la conférence, Roselyne Bachelot a souhaité souligner *des "avancées considérables" sur Europe 1* mercredi matin : la scolarité des élèves handicapés a progressé entre 2005 et 2010, passant de 151 523 élèves handicapés scolarisés à plus de 200 000. Mais les associations réclament un statut pérenne pour les auxiliaires de vie scolaire, ce personnel qui accompagne les enfants et dont le nombre a doublé entre 2007 et 2010.

## L'ACCESSIBILITÉ DES BÂTIMENTS CONTROVERSÉE

Autre point sur lequel les progrès paraissent insuffisants, l'accessibilité des bâtiments, qui constituait l'un des plus grands engagements de 2005 : toutes les infrastructures publiques doivent être accessibles d'ici à 2015, mais moins de 15 % d'entre eux étaient déjà aux normes en 2010. Et le gouvernement a déjà tenté à deux reprises *d'introduire des dérogations à cette obligation*. Or l'accessibilité des infrastructures demeure essentielle, rappelle Lisa Waddington : *"quelqu'un en fauteuil roulant ou une personne aveugle (...) doit faire face au défi même de pouvoir se rendre au travail"*.

L'Espagne, qui en Europe fait figure de pays particulièrement avancé sur les lois concernant le handicap, a largement axé ses efforts sur l'accessibilité. La directrice exécutive du comité espagnol des représentants des personnes handicapées, *interrogée par La Croix*, évoque *"les*


*multiples villes où les autobus publics sont équipés de rampes pour les handicapés moteurs, les ascenseurs au sein d'édifices publics". Mercredi, le chef de l'Etat a pourtant promis que les promesses faites dans le domaine de l'accessibilité seraient tenues : "Il ne nous reste plus que trois ans (...). Ne baissons pas les bras, soyons inventifs, innovants, déterminés."*

Autre domaine dans lequel l'Espagne apparaît en pointe : *"le mouvement associatif pour les personnes handicapées est puissant et travaille en coopération avec le gouvernement"*, détaille Lisa Waddington. Une solidité du tissu associatif qui semble émerger depuis quelques années en France : *"la préparation de la loi de 2005 a cristallisé l'apparition dans l'espace public d'associations avec une forte culture revendicative"*, explique Pierre Savignat, maître de conférences à l'université Pierre-Mendès France de Grenoble, [au journal La Croix](#). Mais contrairement à d'autres pays, la France ne possède pas une culture de lutte contre les discriminations, souligne Lisa Waddington : en Grande-Bretagne, en Irlande ou aux Pays-Bas, la *"jurisprudence et le recours [au droit] est davantage utilisé"* pour lutter contre les discriminations.

Légiférer sur l'accessibilité est une nécessité estime Lisa Waddington qui évoque le cas des Etats-Unis où tout projet public a l'obligation d'être accessible aux handicapés. Une obligation qui pourrait être insufflée par l'Union Européenne. En 2000, c'est déjà une directive de l'Union qui avait incité les Etats à sanctionner la discrimination sur la base du handicap au travail : tous les Etats-membres interdisent désormais cette discrimination, contre trois auparavant. La Commission européenne réfléchit à une proposition de loi sur l'accessibilité à l'horizon 2012 explique la juriste. En attendant, *"rien n'empêche aux Etats-membres de le faire"*, souligne la professeure.

## **Le Monde.fr**

### **Le FIGARRO :**

Par  Bruno Askenazi | publié le 04/11/2011

## **L'intégration des handicapés en entreprise progresse.**

**Les entreprises respectent de mieux en mieux leurs obligations pour intégrer des handicapés dans leurs effectifs et faciliter leur évolution professionnelle.**

Même si les employeurs sont pour la plupart très loin d'atteindre le quota de 6 % prévu par la loi, certains d'entre eux agissent pour favoriser [l'intégration des travailleurs handicapés](#) et faciliter leur évolution professionnelle.

Plutôt en avance sur le sujet, [EDF](#) organise chaque année des journées de recrutement dédiées aux handicapés dans certaines de ses branches. «À titre d'exemple, celles organisées par la direction production ingénierie accueillent près d'une centaine de candidats avec une vingtaine de recrutements par journée. C'est grâce à de telles initiatives qu'EDF a pu recruter plus de 200 personnes handicapées en 2009 et autant en 2010 et ainsi atteindre l'objectif

annuel de 4 % de nos recrutements», affirme Marianne Laigneau, DRH d'EDF. Le groupe de restauration Flo éprouve davantage de difficultés à attirer des candidats handicapés. «Spontanément, ils sont réticents à exercer leurs compétences dans nos métiers, réputés physiquement difficiles alors qu'en réalité de nombreux postes leur sont accessibles», assure Catherine Augereau-Leloup, directrice emploi-formation de l'entreprise.

### Plus de qualification

Pour faire tomber les barrières et susciter des vocations, l'entreprise a invité en octobre dernier le temps d'une journée des candidats handicapés à suivre l'activité de certains restaurants et partager le quotidien des professionnels. «Lors de cette opération, plus de 200 personnes ont répondu à notre invitation. Finalement, 50 postes ont été proposés à certains, en CDI ou en alternance, en salle ou en cuisine, mais aussi pour des fonctions de chef de partie ou d'adjoint à la direction d'un restaurant», précise Catherine Augereau-Leloup.

Mais, pour la plupart des entreprises, «la faible qualification des personnes handicapées, 80 % ont un niveau inférieur au bac, reste l'un des principaux freins à leur intégration», rappelle Christian Grapin, directeur de [Tremplin](#). Cette association regroupant 180 employeurs privés et publics aide de jeunes étudiants handicapés à se rapprocher du monde de l'entreprise à travers des formations en alternance, des stages, des emplois ou du parrainage de professionnels. Pour compenser cette sous-qualification, certains font des efforts conséquents. Cette année, EDF a recruté 71 handicapés bénéficiant d'une formation en alternance. De son côté, Flo a créé deux «classes» accueillant chacune une douzaine de participants pour les former sur un an au métier de commis de cuisine.

Autre axe important, le soutien au secteur protégé. [SFR](#) affirme avoir confié 1,7 million d'euros de chiffre d'affaires au secteur adapté en 2010. L'opérateur continue de sensibiliser les équipes achats pour identifier les marchés pouvant être confiés aux établissements et services d'aide par le travail (Esat) notamment, «l'objectif étant de pouvoir confier des missions à plus forte valeur ajoutée». EDF n'est pas en reste. «Le groupe s'est engagé à consacrer 6 millions d'euros d'achat de prestations au secteur adapté par an, indique Marianne Laigneau. Cela concerne des activités aussi variées que l'entretien des espaces verts, la signalétique, la reprographie ou la gestion du courrier.»

### L'HUMANITE :

Publié le 12 avril 2010.

#### **Le travail dans tous ses états.**

Des bâtons dans les roues des travailleurs handicapés. Manque de moyens des Maisons des personnes handicapées (MDPH) et des associations chargées de les accompagner, déficit de structures de formation spécialisées, absence de volonté de nombreuses entreprises... pour les handicapés, l'accès à l'emploi reste un parcours d'obstacles. Désolation dans le monde du handicap. Au 1er janvier 2010, les entreprises sans travailleur handicapé auraient dû payer 13 000 euros de surcontribution par emploi manquant. Cinq ans après la loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, cette mesure visant les entreprises de 20 à 250 salariés n'ayant rien fait pour atteindre les 6 % de handicapés employés entrain enfin en vigueur. Sauf qu'en décembre, l'espoir est retombé comme un soufflé. Sous la pression de la CGPME (Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises), Nadine Morano, secrétaire d'État à

la Famille et à la Solidarité, laisse un délai de six mois supplémentaire aux patrons. Les associations, de l'APF (Association des paralysés de France) à la Fnath (Fédération nationale des accidentés du travail et des handicapés), crient au scandale. "Quel est le projet de société du gouvernement pour les personnes handicapées ?" s'interroge Solange Fasoli, chargée de mission à la CGT sur cette question. Avec un taux de chômage endémique autour de 20 % chez les handicapés, cette mesure était attendue pour redresser la barre.

D'autant qu'en 2009, le nombre de chômeurs a augmenté de 10,3 %. Ils sont 250 449 à la recherche d'un emploi. Dans les entreprises, le quota plafonne à 4,1 %, loin des 6 % inscrits dans la loi. Arnaud de Broca, secrétaire général de la Fnath, juge la loi de 2005 plutôt bonne, notamment pour l'obligation de 6 % de handicapés dans la fonction publique. "Des Maisons des personnes handicapées (MDPH) ont aussi été créées. Elles centralisent les démarches des handicapés, il y a un référent pour les questions professionnelles. Mais cela a mis du temps à se mettre en place et les MDPH sont confrontées à des problèmes financiers." Ces mêmes MDPH informent sur le statut de travailleurs handicapés, délivré par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH).

Ensuite, Cap emploi, l'équivalent de Pôle emploi pour les travailleurs handicapés, prend souvent le relais. Reconnu par la loi de 2005, il insère près de 50 000 personnes par an. Dix-huit à vingt-quatre mois sont nécessaires pour débusquer un job. "Un agent s'occupe de 230 dossiers en même temps. Comment voulez-vous offrir un service optimal ?" interroge Franck Seurin, directeur général de l'Unirh (Union pour l'insertion et la réinsertion professionnelle des personnes handicapées), association qui gère une grande partie des Cap emploi. Il confesse que leurs subventions n'ont pas été augmentées depuis 2003-2004. Alors que le nombre de demandeurs d'emploi explose. Même constat d'un manque de considération chez Félix Abecia, directeur du centre de rééducation professionnelle (CRP) Jean-Pierre-Timbaud à Montreuil (Seine-Saint-Denis). Chaque année, il accueille 283 handicapés en reconversion dans ce centre qui conjugue formation dans le domaine tertiaire et soins médico-sociaux spécifiques aux handicapés. "Il existe très peu de ces structures financées par l'assurance maladie. Seulement 6 000 handicapés passent chaque année dans les CRP. Pourtant, 69 % trouvent un emploi à la sortie", explique-t-il. Et la tendance ne semble pas à l'ouverture de nouveaux centres. "L'agence régionale de santé (ARS) prévoit de faire des appels d'offres pour les formations. Les formations spécifiques des CRP et les formations lambda seraient mises en concurrence."

Outre le déficit de moyens et de volonté politique, Alain Blanc, professeur de sociologie à l'université Pierre-Mendès-France à Grenoble, avance un autre élément pour expliquer le chômage récurrent des handicapés. "80% d'entre eux ont un faible niveau d'études. Et, en période de crise, les travailleurs peu qualifiés sont plus pénalisés." L'argument fait bondir Solange Fasoli : "C'est toujours l'excuse. Il y a surtout une réelle incapacité à considérer le handicapé comme un travailleur à part entière", juge-t-elle. Elle stigmatise un manque de volonté des entreprises. Et évoque le cas d'une salariée malentendante, pour laquelle l'employeur s'était engagé à aménager le poste. "Un an après son arrivée, rien n'avait encore été commencé. L'employeur a été condamné aux prud'hommes." Marie a fait les frais de cette discrimination larvée. Titulaire de deux bacs + 4 en comptabilité, bilingue en anglais, elle est atteinte d'une maladie auto-immune, qui provoque de violents maux de dos et d'articulations. Après six mois de chômage, elle postule dans un grand groupe d'audit. Lors de l'entretien, elle spécifie qu'elle ne peut travailler plus de trente-cinq heures. "La RH s'est réjouie de mon statut de travailleur handicapé. J'avais enfin l'impression qu'on comprenait ma situation." En période d'essai, elle est convoquée un mois plus tard. "Une des responsables m'apprend qu'elle met fin à mon contrat parce que je suis trop lente sur deux dossiers. Je me demande toujours si c'était prémédité ou s'ils se sont rendus compte que je ne pouvais pas bosser quarante-deux heures comme tout le monde. En attendant, la boîte avait perçu la première

partie des subventions de l'Agefiph (Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) pour m'avoir engagée. Quand j'ai demandé de l'aide, à l'organisme verseur de fonds et l'inspecteur du travail, personne n'a pu faire quoi que ce soit." Aujourd'hui, Marie est en période d'essai dans une nouvelle entreprise, mais elle "évite de faire des plans sur la comète". Avec ce report d'application de la loi de 2005, les patrons récalcitrants ont jusqu'au 30 juin pour changer leur vision du handicap. "Mais il manque toujours une vraie politique ambitieuse sur le travail des handicapés", déplore Solange Fasoli.  
Cécile Rousseau

#### Le FIGARRO :

##### **Le handicap s'impose dans le monde du travail.**

Par Bertrand Le Balc'h

Publié le 17/05/2010 |

Trois entreprises sur quatre emploient au moins un handicapé contre deux sur trois il y a six mois, selon le 3e baromètre emploi et handicap du "Figaro économie" et MissionHandicap.com. «En progrès, mais peut encore mieux faire.» Cette appréciation, classique sur les livrets scolaires, correspond parfaitement au comportement des entreprises vis-à-vis des travailleurs handicapés. Selon le 3e baromètre «emploi et handicap» (il est bisannuel) réalisé par OpinionWay pour Le Figaro économie et MissionHandicap.com, 74 % des sociétés de 20 salariés et plus ont des personnes handicapées dans leurs effectifs, contre 66 % lors de la précédente enquête. Cette progression de huit points en six mois mérite d'être saluée, surtout en période de crise. Sans surprise, la situation varie sensiblement selon la taille des sociétés. Parmi les entreprises de moins de 50 salariés, des progrès importants ont été réalisés. Le pourcentage de celles n'employant aucun travailleur handicapé est passé de 44 % à 33 %, soit un recul de 11 points. Quant à celles de plus de 250 salariés, elles ont toutes, désormais, au moins un salarié handicapé dans leur effectif. Par secteur d'activité, les services viennent, de peu, en tête (76 %), devant l'industrie-BTP (75 %) et le commerce (71 %).  
«La peur du gendarme»  
«L'entrée en vigueur, le 1er janvier dernier, d'un décret de la loi de 2005 infligeant une amende plus lourde aux mauvais élèves, autrement dit la "peur du gendarme", a incité bien des entreprises à faire un effort», commente Charlotte Le Gaillard, directrice d'études chez OpinionWay.

#### LIBERATION :

Par Jack Guez

Publié le 05/05/10

##### **Seuls 5 à 15% des bâtiments publics accessibles aux handicapés.**

En cinq ans, seuls 5 à 15% des bâtiments recevant du public dépendants de l'Etat ou des collectivités territoriales ont été mis aux normes pour l'accueil des handicapés, alors que la loi impose que tous les bâtiments soient équipés d'ici à 2015, selon une étude publiée mercredi. L'investissement à la charge de l'Etat et des collectivités territoriales pour cette mise aux normes est estimé à 20 milliards d'euros, selon cette enquête réalisée par la fédération des APAJH (Association pour adultes et jeunes handicapés), la banque Dexia et la Fédération française du bâtiment. Pour l'Etat, le coût global est évalué à 3,6 milliards d'euros. "A mi-chemin de l'échéance fixée par la loi du 11 février 2005, l'étude soulève des interrogations quant au respect des délais impartis en matière d'accessibilité globale des établissements recevant du public (ERP)", selon le communiqué. "Etat, régions, départements ou encore communes et leurs regroupements devront mesurer les enjeux pour être au rendez-vous en 2015".



En France, on dénombre environ 330.000 établissements recevant du public gérés par les collectivités locales et l'Etat. Pour une grande partie d'entre eux, un diagnostic de mise en accessibilité devra être réalisé au 1er janvier 2011. La grande loi handicap de 2005 a rendu obligatoire, en 2015 dernier délai, la mise en accessibilité (rampes d'accès etc...) de tous les bâtiments recevant du public, qu'ils soient modernes ou très anciens. Selon une étude réalisée par l'Insee entre 1998 et 2001, 10% de la population française se déclarent en situation de handicap.

**L'EXPRESS :**

**"Obliger les entreprises à recruter des handicapés à coup d'amendes n'est pas suffisant".**

publié le 16/11/2009

**La semaine pour l'emploi des personnes handicapées démarre lundi. L'éclairage de Tanguy de la Forest, associé du cabinet de recrutement et de conseil [Défi RH](#), spécialisé dans l'embauche de travailleurs handicapés.**

**Combien y a-t-il de travailleurs handicapés en France ?**

Il y a environ 1 million de travailleurs handicapés en France, soit 4 % de la population active. Mais attention, quand on dit "travailleur handicapé", on pense tout de suite aux handicapés moteur en fauteuil, alors qu'ils ne représentent qu'1% des handicapés. Il y a aussi le handicap sensoriel, comme la surdité, la maladie invalidante, comme le diabète, le handicap psychique, comme la dépression et le handicap mental. En fait la grande majorité des handicaps ne sont pas visibles.

**Le chômage est de 19% parmi les personnes handicapées. Pourquoi un taux aussi élevé ?** 55% des entreprises ne respectent pas la loi de février 2005 sur l'égalité des chances qui fixe à 6% le taux d'emploi de travailleurs handicapés pour les entreprises de plus de 20 salariés. La sanction, qui est de 400 à 600 fois le smic horaire pour toute personne handicapée non embauchée, n'est manifestement pas assez dissuasive. D'autant plus que les grandes entreprises peuvent réduire les amendes en menant des actions illustrant leurs efforts en matière de formation et d'accessibilité. Mais les vraies raisons du malaise sont ailleurs.

**Quelles sont-elles ?**

D'abord, il y a une profonde méconnaissance du handicap. Les entreprises pensent qu'embaucher un handicapé signifie embaucher une personne lourdement atteinte, en fauteuil, sourde ou non voyante, qui ne pourra effectivement pas faire certaines tâches. Alors que ces cas sont largement minoritaires. Il y a un manque d'information et de communication sur le sujet.

Ensuite, les réticences peuvent aussi être liées à une mauvaise expérience. C'est arrivé par exemple qu'une personne avec une maladie invalidante ne déclare pas son handicap. Elle nécessitait des soins le matin. Les collègues ne comprenaient pas pourquoi elle arrivait toujours en retard, cela a créé de la tension et elle a fini par démissionner.

Surtout, le plus gros du problème est au niveau de la formation : les personnes handicapées ne sont souvent pas assez qualifiées pour les postes proposés en entreprise.

**Les formations ne sont pas encore assez accessibles ?**

Elles le sont de plus en plus, mais on est loin du compte. Quand j'étais en DESS Marketing à La Sorbonne, un seul cours par semaine était accessible pour mon fauteuil électrique...C'est vrai que l'aménagement matériel au cours de la formation peut représenter un coût important pour un handicap lourd. Il faut aussi que les formations prévoient davantage des aménagements d'horaire. Résultat : seuls 19% des personnes handicapées ont un niveau égal et supérieur au baccalauréat.

### **Les sanctions sont renforcées à partir de 2010...**

Les entreprises n'embauchant aucun travailleur handicapé ou n'ayant mené aucune action en ce sens depuis trois ans verront leur contribution versée à l'Agefiph tripler, soit l'équivalent d'un salaire à mi-temps. Mais obliger les entreprises à recruter à coup d'amendes n'est pas suffisant. Il ne suffit pas de "lâcher" la personne handicapée dans l'entreprise. Il faut apprendre à en parler simplement et directement. Quand cela se passe bien, c'est même bénéfique pour l'entreprise. Il y en a d'ailleurs qui ont déjà rempli leur "quota" mais qui continuent de recruter des travailleurs handicapés parce qu'ils ont remarqué qu'ils pouvaient être particulièrement motivés et aussi que le reste de l'équipe osait moins se plaindre.

### **L'entreprise paralysée face au handicap**

*De la simple allergie à la paraplégie, les entreprises doivent légalement et stratégiquement prendre en compte le handicap, comme le font déjà PPR et Air France. Une démarche pas toujours facile.*

Une loi de 1987 rend obligatoire un taux de 6 % de travailleurs handicapés au sein de l'effectif des entreprises de plus de vingt personnes. Mais moins de la moitié des entreprises françaises se conforme à la législation. Outre parfois quelques réticences à recruter des travailleurs handicapés, nombre d'entreprises rencontrent des difficultés à trouver le bon profil et font face à un véritable parcours du combattant dans leur processus de recrutement. Comment en effet trouver les compétences voulues dans une population handicapée en recherche d'emploi qui ne s'élevait qu'à 258.000 personnes en 2004 et dont le niveau universitaire ou professionnel est inadéquat ? Pourtant les structures spécialisées de préparation et de reclassement (Agefiph, EPSR, OIP...) sont innombrables. Enquête.

### **Emploi des personnes handicapées : état des lieux**

Sujet périphérique il y a quelques années, le handicap fait partie des cinq premières préoccupations des entreprises, au même titre que le vieillissement ou la couverture sociale. "Depuis deux ans, la situation évolue avec les questions de développement durable et la remise en chantier de la loi de 75 et 87", explique Pierre Blanc, directeur du service aux entreprises de l'Agefiph, fonds pour le développement de l'emploi des personnes handicapées, qui récolte les contributions des entreprises dont le taux de salariés handicapés est inférieur à 6 %. "Les donneurs d'ordres sont les premiers à prendre en compte la responsabilité sociale des entreprises."





Les petites entreprises sont très proches du terrain"

### Emmanuel Constans

est encore trop souvent restreinte à quelques clichés au lieu de la prendre au sens large du terme, c'est-à-dire tout ce qui peut gêner plus ou moins, temporairement ou pas, la vie personnelle et professionnelle d'un individu. Cela va de l'allergie au cancer, de l'épilepsie à la dépression, de la paraplégie à la restriction de port de charge, ou encore au diabète et aux problèmes de mémoire... Le recrutement de personnes handicapées demande une connaissance de leur milieu et de leurs problèmes. Et les entreprises, désarmées pour employer des salariés handicapés, ne savent pas vers qui se tourner, les structures expertes de préparation et de reclassement étant très nombreuses.

Aujourd'hui, la majorité des travailleurs handicapés travaillent dans des entreprises de moins de 20 salariés. "Ces petites entreprises sont très proches du terrain et se caractérisent par une approche directe des candidats, analyse Emmanuel Constans, délégué de l'Adapt. Dans les grandes entreprises les systèmes de recrutement sont nettement plus lourds et formalisés. Tout dépend alors de la manière dont le recruteur va réagir. Mais souvent les craintes tombent après un premier recrutement." D'un autre côté, dans des groupes comme Carrefour ou Casino où le *turn over* est important, on trouve des cellules de recrutement entièrement dédiées aux personnes handicapées, dont la fidélité à l'entreprise est appréciée.

### Les entreprises qui ont déjà sauté le pas : PPR, Air France...

En mars 2004, le groupe PPR - 300 sites assujettis et 47.000 personnes en France - a inauguré sa propre Mission Handicap. La proportion de salariés handicapés atteignait à l'époque 3,36 %. Le but est d'atteindre les 6 % en 2008. "Notre plus grand frein a été la méconnaissance du sujet", souligne Magali Stamegna, responsable de la mission handicap chez PPR. Aujourd'hui la mission compte une dizaine de personnes représentant chacune une enseigne, avec des postes tels qu'un directeur de magasin, un médecin du travail salarié, ou une personne des ressources humaines, suivant les besoins de chaque enseigne. La mission est rattachée à la direction du développement social et des rémunérations qui dépend de la DRH.

"A partir d'un tronc commun nous envisageons les problématiques différentes suivant les enseignes, explique Magali Stamegna. Pour Redcats par exemple, il s'agit de la prévention et du traitement de l'inaptitude due aux process industriels." La mission très récente développe les chantiers au fur et à mesure, celui de la formation étant prévu pour 2006. Aujourd'hui une filière de reclassement par enseigne travaille main dans la main avec la mission handicap. "Il était impératif de ne pas créer de filière parallèle pour l'emploi des personnes handicapées, et suivre les processus classiques de l'entreprise."

Chez Air France, la mission handicap est active de longue date. "Suite à la loi de 1987, nous avons signé un premier accord d'entreprise en 1991, relate Caroline Millous, responsable de l'action sociale chez Air France et chargée de la politique emploi handicap. A l'époque nous comptons moins de 3 % de personnes handicapées dans notre effectif, hors personnel à l'étranger. Fin 2004, la proportion atteignait 6,2 % sur un total de 55.000 personnes." Au lieu de verser un montant à l'Agefiph, le budget est alloué à la mission handicap, soit 1,6 million d'euros en 2004.

Au sein d'Air France, les salariés handicapés ont aussi bien des postes de mécanicien, d'informaticien, d'agent de gestion ou des services commerciaux. Il n'y a pas de poste réservé à des individus handicapés. En revanche, il y a très peu de navigants handicapés à cause de la visite d'aptitude au conseil de l'aviation civile qui interdit toute déficience physique, sensorielle... En 2005, en pleine maturité, la mission handicap d'Air France a créé une formation gratuite pour les personnes handicapées qui ont postulé comme agent d'escale commerciale et ont manqué de peu le recrutement. La formation de dix personnes sur sept mois permet à cinq d'entre elles d'être en cours d'embauche actuellement. Aujourd'hui, Air France souhaite rééditer la formation, mais ne trouve pas de candidat qui ait le niveau d'entrée...

“ Un problème de société et non d'entreprise ”

**Caroline Millous**

"Le problème sur un poste de cadre n'est pas le handicap mais le niveau de formation trop bas. C'est un problème de société et non d'entreprise, interpelle Caroline Millous. On ne trouve pas de cadre handicapé." La population des

demandeurs d'emploi handicapés ne compte que 12.000 cadres selon l'Agefiph, tous secteurs confondus, soit moins de 5 % de la population handicapée. Pourtant, selon Emmanuel Constans, de l'Adapt, "la demande de formation est énorme, tout autant que les listes d'attente. Les places manquent comme les crédits de formation consentis par l'Etat." Il y a seulement 8.000 étudiants handicapés en université, école ou IUT.

### **Des enjeux non négligeables pour les entreprises**

Or recruter des salariés handicapés présente un enjeu financier important pour les grandes entreprises (*lire l'article "Recruter des salariés handicapés"*). Les entreprises qui n'atteignent pas le quota de 6 % de salariés handicapés versent des contributions à l'Agefiph qui se montent au total à 404 millions d'euros pour l'année 2004. Par ailleurs, Jean-Luc Odeyer, consultant en ressources humaines, précise que "la loi du 11 février 2005 transforme la possibilité des entreprises de négocier avec les partenaires sociaux en une obligation chaque année, sauf si des accords sont négociés, ce qui laisse trois ans de délais et exempte l'entreprise de contribution".

Pour Guy Tisserant, fondateur de TH Conseil société de conseil et formation pour handicapés, il s'agit d'un enjeu stratégique, notamment au regard du papy-boom. "On ne peut pas se permettre d'ignorer les 258.000 demandeurs d'emplois handicapés, soit 28 % de la population invalide, contre 10,2 % pour les valides." Les entreprises "fabriquent" de plus en plus de handicapés psychologiques ou physiques car les gens travaillent de plus en plus tard et vieux. "Il ne faut pas attendre pour s'occuper du problème", prévient-il. Aujourd'hui, selon l'Agefiph, moins de 15 % des actifs handicapés le sont de naissance, environ 40 % par accident ou maladie lié au travail, et 45 % suite à des accidents de la vie. Et d'après Guy Tisserant, 80 à 90 % des entreprises qui recrutent des personnes handicapées en sont très satisfaites. Inclure une personne handicapée dans une équipe amène les gens à relativiser leurs propres problèmes...

**WWW.IPSOS.FR**

**Les salariés français face au handicap.**

Publié le 26 mai 2008 -

Le cabinet conseil en dynamique humaine Togeth'Art, la revue spécialisée Etre Handicap Informations et six grandes entreprises françaises (Air France, Crédit Agricole, Groupe PPR, Sanofi-Aventis, STMicroelectronics, Société Générale), se sont associés pour mener avec Ipsos la première enquête nationale auprès de salariés sur la question du handicap, notamment dans le monde du travail.

Quelle perception les salariés français ont-ils du handicap ? Comment réagissent-ils face aux handicapés ? Quelles sont leurs motivations et leurs besoins pour améliorer leur rapport au handicap ? Comment leur entreprise favorise-t-elle le développement d'une bonne relation entre personnes valides et handicapées ?

Mieux comprendre la relation aux personnes handicapées pour faciliter les rapports professionnels entre personnes handicapées et valides

#### LE CONTEXTE DE L'ENQUETE

Les personnes handicapées seraient entre 1 et 5 millions en France, en fonction des définitions retenues ; elles sont censées représenter 6 % au moins des effectifs des entreprises de plus de 20 salariés...

Aujourd'hui, les personnes handicapées accèdent plus facilement au monde du travail mais, entre leur recrutement et la réussite de leur intégration, il y a un pas, celui de deux effectué avec leurs homologues valides.

#### LES OBJECTIFS DE L'ENQUETE

Primo, déterminer les phénomènes subjectifs en jeu dans les relations entre personnes valides et handicapés par une mesure objective dont les évolutions seront suivies dans la durée - l'enquête ayant vocation à se transformer en baromètre bisannuel ;

Secundo, permettre à chaque entreprise et administration en France de se situer par rapport à une référence nationale ;

Tertio, définir puis affiner dans le temps les campagnes de sensibilisation menées auprès des personnes valides tout en aidant les personnes handicapées à mieux comprendre les réactions et attentes des autres salariés.

#### LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE

*Concernés dans une proportion significative, observateurs des différents types de handicap, les salariés français vivent leur relation avec une personne handicapée sur un mode riche et diverse. Globalement à l'aise, ils sont capables de préciser la nature de leurs ressentis, largement plus positifs que négatifs.*

**36% de salariés français se déclarent concernés personnellement par le handicap**, qu'il s'agisse d'un ami, de la famille, ou que la personne soit elle-même handicapée. Cette proportion monte à 45% pour les personnes de 50 ans et plus, et 45% également pour les salariés travaillant dans une équipe où il y a au moins une personne handicapée.

Interrogés sur le handicap de la dernière personne handicapée qu'ils aient rencontrée, les salariés montrent qu'aujourd'hui **le handicap n'est plus uniquement associé à une incapacité physique** : si 56% des handicaps mentionnés sont liés à une mobilité réduite (fauteuil roulant, canne, béquille, ...), les handicaps psychiques et mentaux représentent respectivement 17% et 16% des situations décrites, devant les handicaps auditifs (13%) et visuels (11%).

On observe **que les salariés français sont globalement à l'aise dans leurs relations avec une personne handicapée** : sur une échelle de 1 (pas du tout à l'aise) à 10 (parfaitement à l'aise), ils donnent une note de 6,9 en moyenne pour décrire une rencontre récente avec une personne handicapée. **Mais cette moyenne cache des disparités importantes** : une majorité de salariés (58%) déclare avoir été « très à l'aise » (note 9 à 10) ou « assez à l'aise » (note 7 à 8), tandis que 4 % ont eu le sentiment d'être « pas du tout à l'aise » (note 1 à 2) et encore 13

% « pas à l'aise » (note 3 à 4). Il y a peu de corrélation entre la note et les caractéristiques socioprofessionnelles de la personne interrogée, montrant qu'il s'agit avant tout des résultats d'une expérience personnelle. A ce titre, il faut noter que les salariés ayant au moins une personne handicapée dans leur service donnent une note (7,3) significativement supérieure à celle des salariés n'en ayant pas (6,8).

Invités à évaluer leurs ressentis sur une échelle de 1 à 10 (1 qualifiant ce qu'ils n'ont « pas du tout ressenti », et 10 ce qu'ils ont ressenti « énormément »), c'est toute **une riche palette de ressentis qui a été exprimée, dont la tonalité est beaucoup plus positive que négative**. Viennent en premier la *sympathie* (7,5/10) et l'*envie d'aider* (7,3), devant l'*admiration* (6,1). La *répulsion* et la *peur* sont très peu ressenties (1,8 et 2,3 respectivement), mais la *pitié* (3,0), la *gêne* (3,8) et surtout la *maladresse* (4,2) sont plus significativement présentes. La *compassion*, dont le sens est plus ambigu, reçoit une note moyenne de 5,6/10. Il faut noter que, à chaque fois, c'est **plus de 95% des salariés qui ont été capables de remonter à la source de leurs ressentis, preuve que la rencontre avec une personne handicapée ne laisse jamais indifférent**.

*Loin de se contenter du statu quo, les salariés ont envie d'améliorer encore leurs capacités à entrer en contact avec les personnes handicapées, ceci bien sûr pour des motifs personnels mais aussi tout simplement altruistes. Ils ont leur avis sur les moyens d'y parvenir et souhaitent avant tout apprendre par l'expérience.*

**Les salariés français considèrent en grande majorité qu'il est important pour eux de progresser dans leurs capacités de contact avec les personnes handicapées** : plus d'un salarié sur deux (57%) déclarent que ce serait quelque chose de très (notes 9 à 10) ou d'assez important (note 7 à 8), tandis que 10 % seulement pensent que pour eux, cela serait pas du tout (notes 1 à 2) ou peu (note 3 à 4) important. Il faut noter qu'il s'agit là d'un souhait très personnel, non corrélé avec l'importance des actions menées en faveur du handicap par leur entreprise.

**Les motivations pour progresser sont en même temps altruistes et orientées vers un bénéfice personnel**. Invités à classer du moins important (1) au plus important (6) les facteurs qui pourraient les motiver pour améliorer leurs capacités relationnelles avec les personnes handicapées, les salariés placent en premier (4,7) leur envie de « vivre en bonne intelligence avec tout le monde », puis (4,0) « l'envie d'entraider ». Le désir de contribuer à son propre « développement personnel » (3,4) est important également, suivi (3,2) par celui « d'améliorer les relations humaines dans mon entreprise ». Le fait d'être « concerné personnellement ou dans mon entourage proche par le handicap » (3,0) et la nécessité de « diminuer ma gêne, mon stress dans ces situations » (2,8) viennent en dernier parmi les motivations de progrès.

**Pour réaliser ces progrès, les salariés sont avant tout demandeurs d'expériences et de relations directes avec les personnes handicapées**. Parmi six moyens à classer du moins utile (1) au plus utile (6), ce sont les « échanges et partages d'expériences avec les personnes handicapées » qui viennent en premier (4,5), suivis par « des expériences qui me permettent de me rendre compte de ce que vit une personne handicapée » (4,0). Viennent ensuite « des informations sur le handicap de cette personne » (3,9) et « des échanges et partages d'expériences avec des personnes valides ayant fait le même type d'expériences » (3,5). Les « lectures et/ou visionnages de documents sur la question » (2,8) ou « un séminaire théorique ou pratique sur le handicap » (2,3) sont considérés comme les moins utiles.

*En permettant au quotidien l'expérience de la relation entre personnes valides et handicapées, les entreprises et administrations ont un rôle essentiel à jouer, si elles savent rendre leur politique lisible et leurs outils adaptés. Les salariés, eux, se disent prêts à accueillir une personne handicapée dans leur service, et encore plus lorsqu'ils en ont déjà fait l'expérience.*

Au niveau national, la **lisibilité des actions menées par les entreprises et administrations en faveur du handicap peut encore progresser**. En moyenne 25% des salariés savent que des actions sont menées par leur entreprise et de quoi il s'agit, tandis que 20% savent que des actions sont menées mais ne savent pas exactement de quoi il s'agit. 29% ne savent pas si leur entreprise mène des actions et/ou ne sont pas au courant, et enfin 25% déclarent qu'elle n'en mène pas. A noter que **les résultats sont directement proportionnels à la taille de l'entreprise, traduisant la différence des moyens mis en œuvre** : les salariés globalement informés sont 64% dans les entreprises de plus de 1000 salariés, mais seulement 17% dans celles de moins de 20 salariés.

**Lorsque la politique est lisible, les salariés considèrent qu'il s'agit d'un enjeu important pour leur entreprise.** Près de 90% des salariés dont l'entreprise ou l'administration mène des actions claires reçoivent le message qu'il s'agit d'un enjeu « très important » ou « plutôt important », tandis que la proportion tombe à 74,5% lorsque le salarié ne sait pas exactement de quoi il s'agit, et 38% seulement lorsque le salarié ne sait pas et/ou n'est pas au courant de la politique menée. **Toutefois, accueillir effectivement une personne handicapée reste la meilleure façon de faire passer le message** puisque celui-ci est reçu par 75% des salariés dont le service accueille au moins une personne handicapée, et 47% seulement dans l'autre cas.

**Les ressources mises par les entreprises et les administrations à la disposition des salariés pour progresser sont perfectibles**, seulement 7% des salariés les estimant parfaitement adaptées et 31% plutôt adaptées, soit 38% seulement de globalement satisfaits. Il faut toutefois préciser que **ce taux passe à 66% dans les entreprises ou administrations dont les salariés connaissent les actions menées en matière de handicap**.

**Au total, les salariés sont en majorité prêts à accueillir une personne handicapée dans leur service** (ou une autre s'il y en a déjà), dans l'hypothèse où ils seraient sollicités pour le faire : 63% des managers et 59% des collaborateurs s'estiment tout à fait ou plutôt préparés. L'expérience aidant, **la proportion augmente sensiblement pour ceux d'entre eux qui ont déjà au moins une personne handicapée dans leur équipe** (78% et 82% respectivement)

#### LES CONCLUSIONS DE L'ENQUÊTE

*En conclusion de cette enquête, on peut retenir que les salariés français vivent leur relation avec le handicap en grande partie au travers de leurs expériences personnelles, riches en ressentis. C'est de cette expérience qu'ils partent pour trouver leurs motivations à progresser, plus que des politiques menées par leur entreprise. Mais les entreprises, grâce à leur capacité à offrir des ressources pour s'améliorer, et surtout en permettant à leurs salariés de vivre l'expérience de la relation au handicap par la présence de personnes handicapées dans les services, apportent concrètement une solution à ce désir.*

*Un cercle vertueux se met alors en place, qui rend lisible les actions des entreprises et satisfait les attentes des salariés. Engagé dans les grandes entreprises, ce mécanisme trouvera une extension naturelle dans les plus petites.*

**Annexe 1: Mettre titre ici et insérer un saut de page après chaque annexe**

**Annexe 2: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe**

**Annexe 3: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe**

**Annexe 4: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe**

**Annexe 5: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe**

**Annexe 6: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe**

**Annexe 7: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe**

**Annexe 8: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe**

**Annexe 9: Mettre titre et insérer un saut de page après chaque annexe**



# Sommaire



opening  
tomorrow's  
worlds

- 1. Problématique**
- 2. Contexte**
- 3. Diagnostic**
- 4. Stratégie de reprise**
- 5. Conclusion**



# Problématique



opening  
tomorrow's  
worlds

- Quelle est la valorisation de l'entreprise au moment de la reprise?
- Quel serait le meilleur plan de reprise ?
- Est-ce que Mr Dubourg a fait un bon affaire?
- Quel est le potentiel et la stratégie de développement de l'entreprise ?

# Contexte



opening  
tomorrow's  
worlds

- Créée en 1993
- Capital : 7K€
- Activité : Imprimerie
- Effectif : 8
- Fortes dettes et cessation de paiements

# Contexte



opening  
tomorrow's  
worlds

- Le repreneur (Mr Dubourg, ~50 ans)
- Journaliste de formation et cadre journaux/magazines
- Responsabilités presse régionale
- Spécialiste de la Restructuration
- 5 reprises à son actif

Crédibilité du repreneur



# Diagnostic

# Diagnostic Social



opening  
tomorrow's  
worlds

- Climat social?
- Moyen d'âge XX ans
- Cédant malade, pas très supervisé
- Hommes clés ?
  - Sorel

**Recommandations :**  
**Fidéliser les hommes clefs (Sorel)?**

# Diagnostic QSE



opening  
tomorrow's  
worlds

- ?

**Recommandations :**  
**Renouveler le certification ISO perdue**

# Diagnostic Juridique



opening  
tomorrow's  
worlds

# Diagnostic Economique



opening  
tomorrow's  
worlds

- Clientèle atomisée
- Activité sur devis
- Carnet de commande : ? €
- CA 1,2M

**Recommandations :**



# Diagnostic Financier



opening  
tomorrow's  
worlds

- CA : 1 200 K€
- EBE :
- Résultat Net : -23 K€
- Crédit baux : X K€ annuels
- Louer deux bâtiments : 60 K€ annuels
- CAF : X K€

Recommandations :  
Bâtiment 2, sous louer (précaire)?

# Comparatif Sectoriel



opening  
tomorrow's  
worlds

Comparer CA, VA, Frais personnel, EBE avec moyenne

# Comparatif Sectoriel



opening  
tomorrow's  
worlds

Comparer CA, EBE par nombre effectifs

**Confirmation de la sur/sous exploitation**

# Evaluation



opening  
tomorrow's  
worlds

Méthode	Cash Flow	Fond de commerce	Patrimoniaire	Valentin
Evaluation	X €	X €	X€	Entre X et Y €

- Le prix de vente définitif connu est de 200 K€
- Rapport entre prix vente et évaluations?



# Stratégie de Reprise

# Stratégie de Reprise



opening  
tomorrow's  
worlds

## Reprise et développement :

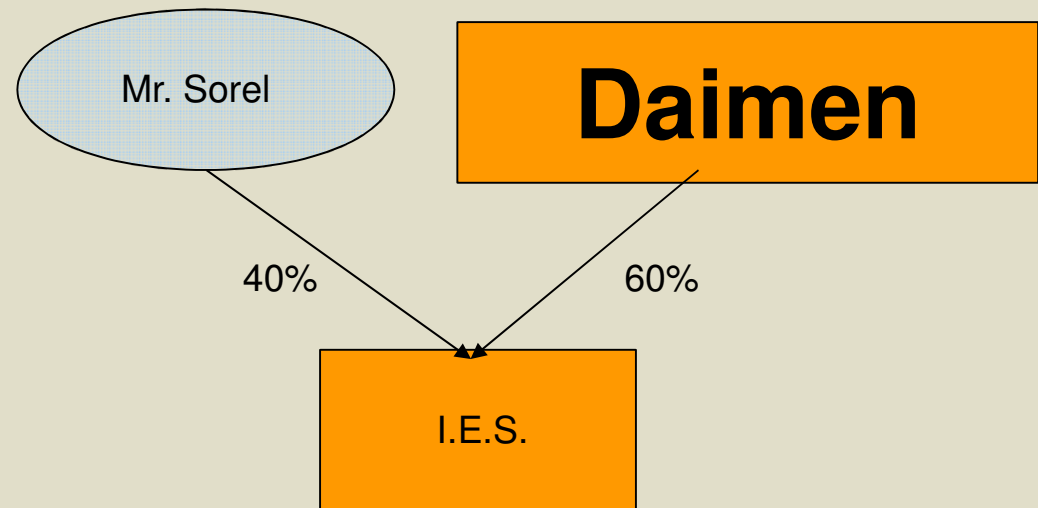
- **Coupe des coûts**
- **Stratégie commercial**
- **Augmentation CA**

# Montage Financier



opening  
tomorrow's  
worlds

- Statuts
- Financement
- Dividendes



# Résultats Prévisionnels



opening  
tomorrow's  
worlds



# Résultats Prévisionnels



opening  
tomorrow's  
worlds

**Coupe des fraise pour résultats prévisionnels**

# Réévaluation de I.E.S



opening  
tomorrow's  
worlds

**2010 :**

Méthode	Fond de commerce	Patrimoniaire	Valentin
Evaluation	€	€	Entre X et Y €

# Conclusion



opening  
tomorrow's  
worlds

**La stratégie de reprise proposée est à la fois raisonnée  
et pérenne.**

**Solutions pour Mr. Dubourg :**

**Ou...**

# Conclusion



opening  
tomorrow's  
worlds

## La Cession de I.E.S



